Sortiment und Sortimentspolitik im Einzelhandel

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft bei der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Dipl. Kfm., Dipl. Hdl. Gontard Jaster

aus Schneidemühl

München
~~1963~~

1962

SORTIMENT UND SORTIMENTSPOLITIK IM EINZELHANDEL

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften bei der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Freien Universität Berlin

vorgelegt von

Dipl. Kfm., Dipl. Hdl. Gontard Jaster
aus Schneidemühl

München

1963

Dekan:	Prof. Dr. Dr. ARNDT
Referent:	Prof. Dr. BEHRENS
Korreferent:	Prof. Dr. TIBURTIUS

Tag der mündlichen Prüfung: 27. September 1962

R. UNIV. BIBLIOTHEEK LEIDEN

UNI-DRUCK, München 13, Amalienstraße 85

GLIEDERUNG

	Seite
Einleitung	1
I. Begriffsbestimmung und Abgrenzung	4
A. Einzelhandel	4
B. Sortiment	6
C. Sortimentsfunktion	10
II. Analyse des Sortiments	13
A. Sortimentseinheiten	13
a) Artikel	13
b) Artikelgruppen	14
c) Warenarten	14
B. Bereiche	16
a) Sortimentsbreite	17
b) Sortimentstiefe	18
c) Sortimentshöhe	18
C. Bestimmung des Auswahlumfanges	22
D. Unterscheidungsmerkmale	23
a) Gesamtheit	23
b) Dauer	24
c) Bedeutung	24
d) Vollständigkeit	25
E. Aufbauprinzipien	27
a) Exogen (außerbetrieblich)	28
b) Endogen (betriebsindividuell)	31

Seite

III. Beurteilung des Sortiments 34

A. Erlösbezogen 34

a) Basis: Idealsortiment 34
b) Abweichungen 36
aa) Arten 36
aaa) Untersortierung 36
bbb) Übersortierung 37
bb) Feststellung 39
aaa) Untersortierung 39
bbb) Übersortierung 39
cc) Ausmaß 41
aaa) Normalsortierung 41
bbb) Fehlsortierung 42
c) Bewertung der Abweichungen 42

B. Erfolgsbezogen 49

a) Basis: Optimalsortiment 49
b) Abweichungen 55
aa) Auswirkungen der Untersortierung 55
bb) Auswirkungen der Übersortierung 57
c) Bewertung der Abweichungen 60

IV. Sortimentspolitik 66

A. Problematik 66

B. Gestaltung 71

a) Grundlagen 71
b) Änderungen 78
aa) Ausweitung 78
bb) Einengung 86
cc) Austausch 90
dd) Kombination 91

Seite

C. Kontrolle 92

Gesamtzusammenfassung 98

Literaturverzeichnis 101

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546822_0041

EINLEITUNG

Die ständig zunehmende Fülle des Warenangebots, die Verschärfung des Wettbewerbs, die in allen Branchen des Einzelhandels, wenn auch unterschiedlich stark spürbar ist, stellt den Einzelhandel vor die schwierige, ständig neu zu lösende Aufgabe, eine gleichermaßen verkaufswirksame wie rationelle Sortierung des Warenangebots zu schaffen und gegenüber auftretenden Veränderungen des Marktes aufrechtzuerhalten.

Dieses Problem bildet den Gegenstand der vorliegenden Untersuchung. Die Arbeit verfolgt das Ziel, einen Beitrag zu den Fragen einer rationellen Betriebsführung im Einzelhandel zu leisten.

Im ersten Abschnitt des Hauptteils werden als Voraussetzung für die nachfolgende Analyse die Begriffe Einzelhandel und Sortiment definiert und die Begriffsinhalte geklärt; dabei ist insbesondere auf die Abgrenzung zwischen Sortiment und Lager einzugehen. Außerdem wird die Bedeutung der Sortimentsfunktion als Grundfunktion des Einzelhandels herausgearbeitet.

Die Analyse geht zunächst davon aus, daß die Sortimentseinheiten als Bestandteile des Sortiments zu kennzeichnen sind. Die mit der Sortimentszusammensetzung im Zusammenhang stehende Problematik erfordert es, im Gegensatz zu der in der Literatur gebräuchlichen Aufgliederung in zwei Bereiche eine in drei Bereiche vorzunehmen.

Nach der Bestimmung des Sortimentsumfanges werden in den letzten beiden Abschnitten des zweiten Kapitels die verschiedenen Sortimentsbegriffe nach bestimmten Unterscheidungsmerkmalen gruppiert und die für den Sortimentsaufbau maßgeblichen Prinzipien aufgezählt. Damit soll zunächst eine sinnvolle Einordnung der Begriffe und Prinzipien erreicht werden.

Im folgenden Kapitel werden dann die Möglichkeiten zur Beurteilung eines bestehenden Sortiments aufgezeigt. Dabei wird einmal ein erlösbezogener, zum anderen ein erfolgsbezogener Beurteilungsmaßstab angelegt. Eine derartige Beurteilung bildet die notwendige Voraussetzung, um die sortimentspolitischen Entscheidungen auf den Grad ihrer Richtigkeit zu überprüfen.

Die Fragen, die mit der Sortimentspolitik im Zusammenhang stehen, werden im letzten Kapitel untersucht und dabei die wichtigsten Faktoren her-

ausgestellt, die jede Sortimentsgestaltung beeinflussen. Abschließend wird die Notwendigkeit einer systematischen Kontrolle des Sortiments hervorgehoben.

Die Ergebnisse der einzelnen Abschnitte werden in Teilzusammenfassungen, die wichtigsten Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung in einer Gesamtzusammenfassung dargestellt.

Für die nachfolgenden Ausführungen ist es notwendig, den allgemeinen wirtschaftlichen Rahmen aufzuzeigen, d. h. die für den Einzelhandel typische Marktsituation zu bestimmen und das Sortiment als ein Mittel der Absatzpolitik darzustellen.

Hinsichtlich der Marktsituationen gilt für den Einzelhandel, daß die auf dem Markt befindlichen Anbieter eine Vielzahl unterschiedlicher, miteinander konkurrierender Waren bereithalten, die sie ihrerseits aus der Fülle des industriellen Angebots ausgewählt und zu einem betriebsindividuellen Sortiment zusammengestellt haben.

Zum anderen werden homogene Waren durch räumliche, zeitliche, persönliche und/oder unterschiedliche sachliche Bewertung von seiten der Konsumenten zu ökonomisch differenzierten Waren. Damit ist die Heterogenitätsbedingung erfüllt, die für einen unvollkommenen Markt gilt.

In einer auf dem Wettbewerbsprinzip beruhenden Marktwirtschaft handeln die Betriebe ebenso wie die Konsumenten nach dem Maximumprinzip, d. h. "daß die Käufer (Konsumenten) ein Maximum an Nutzen, die Verkäufer (Produzenten) ein Maximum an Gewinn zu erzielen versuchen" 1).

Um dieses Ziel der Gewinnmaximierung zu erreichen, stehen den Betrieben im Rahmen ihrer Absatzpolitik verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Unter betrieblicher Absatzpolitik werden die Planungen und Maßnahmen verstanden, die dazu dienen, den Markt zu beeinflussen und damit den Absatz der betrieblichen Güter-/Dienstleistungen zu erreichen.

---

1) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, II. Band: Der Absatz, 3. Auflage, Springer Verlag, Berlin - Göttingen - Heidelberg, 1959, S. 153

Gutenberg 1) faßt diese Absatzmittel unter dem Begriff des "absatzpolitischen Instrumentariums" zusammen. Hierzu gehören Vertriebs- und Verkaufsmethode, Produkt- und Sortimentsgestaltung, Werbung und Preispolitik. Daraus folgt, daß dem Einzelhändler mit dem Sortiment als "Qualitätsvariabler" 2) ein wesentliches Instrument zur Beeinflussung des Absatzmarktes zur Verfügung steht.

---

1) Gutenberg, E.: Grundlagen ..., II. Bd., a.a.O., S. 15

2) Abbot, L.: Qualität und Wettbewerb, C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München und Berlin, 1958, S. 139

HAUPTTEIL

I. BEGRIFFSBESTIMMUNG UND ABGRENZUNG

A. Einzelhandel

Das Wesensmerkmal des Handels besteht im Güteraustausch 1).

Die Einzelhandelsbetriebe als abschließendes Glied in der Kette der Unternehmungen sind durch die Tatsache gekennzeichnet, daß sie ihre Warenvermittlungs- und -verteilungsfunktion in fortlaufender Berührung mit den Konsumenten ausüben.

Der eigenverantwortlich geführte selbständige Einzelhandelsbetrieb als Teil einer dezentralisierten Marktwirtschaft bildet das Objekt dieser Untersuchung. Der Einzelhandelsbetrieb umfaßt sowohl Betriebe mit festem wie beweglichem Standort 2).

Er ist nach Schäfer 3) "ganz von der Einstellung auf die Verbraucherschaft beherrscht und darf als deren mittelbares Einkaufsorgan bezeichnet werden".

Die Verteilung von Waren und Dienstleistungen an Letztverbraucher bestimmt das Wesen des Einzelhandels und grenzt ihn gleichzeitig gegenüber dem Großhandel ab. Einige Autoren, wie z. B. Sieveking 4) und Seyffert 5), verwenden als zusätzliches Kriterium den Gesichtspunkt der Einzelverteilung.

---

1) Schär, F.: Allgemeine Handelsbetriebslehre, 5. erweiterte Aufl., G.A. Gloeckner, Verlagsbuchhandlung in Leipzig, 1923, S. 79
Hellauer, J.: Welthandelslehre, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1950, S. 11
Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels, Westdeutscher Verlag, Köln u. Opladen, 1951, S. 8

2) Kosiol, E.: Systematik der Betriebsformen, In: Handbuch des Einzelhandels, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1932, S. 43

3) Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Aufl., Westdeutscher Verlag, Köln u. Opladen, 1950, S. 65

4) Sieveking, H.: Entwicklung, Wesen und Bedeutung des Handels, V. Abteilung, I. Teil, In: Grundriß der Sozialökonomik, 2. neubearbeitete, erweiterte Auflage, Verlag J.C.B. Mohr, Tübingen, 1925, S. 39

5) Seyffert, R.: Wirtschaftslehre ..., a.a.O., S. 152

Diese ist dadurch gekennzeichnet, daß eine solche Anzahl von Artikeln je Verkaufsakt abgesetzt wird, "wie sie der Konsument üblicherweise für Familienhaushaltungen einzukaufen pflegt" 1).

Für das Wesen des Einzelhandels ist jedoch ausschließlich der Tatbestand der Güterverteilung an Letztverbraucher relevant. Demnach ist es möglich, auch die Fälle zu subsumieren, in denen Einzelhandelsbetriebe Verbandshaushalte 2) beliefern.

Auch Lampe 3) zieht im "Handwörterbuch der Staatswissenschaft" bei der Wesensbestimmung des Einzelhandels den Tatbestand der Warenverteilung an Letztverbraucher dem des Umsatzumfanges vor. Die gleiche Auffassung vertritt Nystrom 4) in der "Encyclopedia of the Social Sciences". Ebenso äußern sich beispielsweise Splettstösser 5), Stechlin 6) und Lockley 7).

---

1) Seyffert, R.: Wirtschaftslehre ..., a.a.O., S. 152

2) Egner unterscheidet in seiner Haushaltsgliederungssystematik zwischen der Gruppe der

Blutsgruppenhaushalte:	Großfamilien-, Kleinfamilien- und Einzelhaushalte	
		und
Verbandshaushalte:	Anstalts-, Kolleltiv- und Vereinshaushalte.	

Egner, E.: Der Haushalt, Verlag Duncker & Humblot, Berlin, 1952, S. 39 ff.

3) Lampe, A.: Stichwort "Einzelhandel", In: Handwörterbuch der Staatswissenschaft, 3. Band, 4. Aufl., Verlag Fischer, Jena, 1926, S. 497, Sp. I und II

4) Nystrom, P.H.: Stichwort "Retail Trade", In: Encyclopedia of the Social Sciences, Vol. 13, Editor-In-Chief: E.A. Seligman, The McMillan Co., New York, MCMXXXIV, Reprinted MCMLI, S. 346, Sp. I

5) Splettstösser, I.: Der Einzelhandel, Carl Heymanns Verlag, Berlin, 1936, S. 3

6) Stechlin, H.: Der Wandel des Verkaufssystems im Detailhandel, Verlag Helbing und Lichtenhahn, Basel, 1955, S. 11

7) Lockley, L.C.: What have we learned about Price Control?, In: Journal of Retailing, Vol. XXVII, No. 1, 1951, S. 25

Bei der Versorgung der Letztverbraucher mit Waren und Dienstleistungen handelt es sich, wie auch von Lampe 1) hervorgehoben wird, um einen optimalen Spannungsausgleich qualitativer und quantitativer Art zwischen Erzeugung und Verwendung in den Dimensionen Raum und Zeit.

Die absatzwirtschaftliche 2) oder distributionswirtschaftliche 3) Aufgabe besteht darin, den Konsumenten die von ihnen nachgefragten Güter bereitzustellen. Die gleiche Auffassung vertritt Tiburtius 4), der das Wesen der Handelsfunktion als eine Gesamtleistung sieht, die im Darbieten von Gütern besteht.

B. Sortiment

Unter einem Sortiment wird das gesamte von einem Einzelhandelsbetrieb erstellte Warenangebot verstanden, aus dem eine Auswahl aus mindestens zwei Möglichkeiten gegeben sein muß.

Die Bezeichnung "Sortiment" stammt aus dem Italienischen. "Sortimento" oder "Assortimento" bedeutet Auswahl, "eine Auswahl von Waren eines kaufmännischen Anbieters" 5). Bereits bei Ludovici 6) ist dieser Ausdruck

---

1) Lampe, A.: Umrisse einer Theorie des Handels, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel, Dritte Folge, Nr. 1, Verlag Duncker & Humblot, Berlin, 1958, S. 45 - 49
2) Schäfer, E.: Die Aufgabe ..., a.a.O., S. 13
3) Buddeberg, H.: Stichwort "Einzelhandel", In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 28. Lieferung, G. Firscher Verlag, Stuttgart, J.C.B. Mohr Verlag, Tübingen, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 1960, S. 100/101
4) Tiburtius, J.: Der Stand der Handelsforschung in der Gegenwart, In: Beiträge zur empirischen Konjunkturforschung, Festschrift zum 25jährigen Bestehen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, Verlag Duncker & Humblot, Berlin - München, 1950, S. 354
5) Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, herausgegeben von R. Sellien und H. Sellien, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1956, II. Band, Sp. 2642
6) Ludovici, C.G.: Vollständiges Kaufmannslexikon, 2. Aufl., 4. Theil, Leipzig, 1786, S. 2236

anzutreffen. Von Bürgi 1) wird das Sortiment (im weiteren Sinne) gekennzeichnet als "eine Auswahl, d.h. verschiedene Gegenstände einer unbestimmten Art von Waren, die zum Kauf vorgelegt werden, damit der Kunde Gelegenheit erhält, zu wählen, was er kaufen möchte".

Bott 2) sieht ebenfalls in der Auswahl das Kriterium des Sortiments, deren Faktoren er zusätzlich erwähnt, wenn er ausführt: "Sortiment ist eine möglichst viele Größen, Formen oder Qualitäten umfassende Auswahl von Waren gleicher Zweckbestimmung".

Gegen diese Definition sind aus zwei Gründen Einwendungen zu erheben.

Einmal ist ausschließlich die Tatsache und nicht, wie Bott behauptet, der Umfang der Auswahl für den Begriffsinhalt maßgebend. Zum anderen richten sich die Einwendungen gegen den einschränkenden Passus "von Waren gleicher Zweckbestimmung".

Auch wenn Waren verschiedener Zweckbestimmung zu einem Angebot zusammengefaßt werden, liegt eine Auswahl, und damit ein Sortiment vor.

Seyffert 3) fordert, daß die Einzelhandelsbetriebe "eine ausreichende Auswahl aus den Erzeugnissen der wesentlichsten Produzenten und in einer solchen Zusammensetzung führen, wie sie der Verwender benötigt". Ähnlich äußert sich Sandig 4), der das Industriesortiment als Ausgangspunkt wählt, das er definiert als "jene Auswahl von Erzeugnissen, mit der er (der Industrie-Unternehmer) auf dem Markt aufzutreten beabsichtigt".

Anstelle der Bezeichnung Sortiment werden in der Literatur zum Teil unterschiedliche Ausdrücke gewählt.

---

1) Bürgi, E.: Das Warensortiment im Detailhandel, Verlag Paul Haupt, Bern, 1949, S. 60/61
2) Bott, K.: Handwörterbuch des Kaufmanns, 5. Bd., Hanseatische Verlagsanstalt, Hamburg und Berlin, 1927, S. 204
3) Seyffert, R.: Wirtschaftslehre ..., a.a.O., S. 10
4) Sandig, C.: Die Führung des Betriebes, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1953, S. 159

Nix 1) spricht beispielsweise von einem "Warenkreis" und einem "Warenkatalog", wozu Sandig 2) bemerkt, daß Nix dabei offensichtlich von der Vorstellung der Versandkataloge ausgeht.

Von Tiburtius 3) und Behrens 4) werden die Bezeichnungen Sortiment und Warenkreis synonym verwendet. Übereinstimmend betonen diese Verfasser, daß die Auswahl als Kriterium des Sortiments anzusehen ist.

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß es für die Begriffsbestimmung des Sortiments unerheblich ist, ob ein gegenständliches oder bildliches Warenangebot vorliegt; bei normierten Gütern reicht u.U. schon die Liefermöglichkeit eines Betriebes aus. Die gegenständliche Form der Warendarbietung ist im Einzelhandel immer dann anzutreffen, wenn es sich um Ladengeschäfte handelt. Dagegen ist das bildliche Angebot in Form von Prospekten, Katalogen beispielsweise für den Versandhandel kennzeichnend. In beiden Fällen wird das Warenangebot als Sortiment angesehen, das eine Auswahl zuläßt.

Hinsichtlich der Auswahl sind folgende Grenzsituationen zu unterscheiden:

Im ersten Grenzfall besteht bereits dann eine Auswahl, wenn das Angebot zwei wesensverschiedene Waren umfaßt, von denen jede in nur einer bestimmten Aufmachung und Preislage vorhanden ist.

Beispiel:	graue Seidenschals	zu DM 14,90;
	graue Seidenkrawatten	zu DM 14,90

Im zweiten Grenzfall liegt ein Sortiment dann vor, wenn das Angebot eines Betriebes aus einer Ware einer bestimmten Aufmachung besteht, die in zwei unterschiedlichen Preisen (Qualitäten) vorliegt.

---

1) Nix, L.: Theorie der branchenmäßigen Gliederung des Warenhandels, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1932, S. 14
2) Sandig, C.: Die Führung ..., a.a.O., S. 160
3) Tiburtius, J.: Die Bildung der Warenkreise im Groß- und im Einzelhandel und ihre betriebswirtschaftlichen Ziele, In: Absatzforschung und Absatzpraxis in Deutschland, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel beim RKW, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1937, S. 74
4) Behrens, K.Ch.: Senkung der Handelsspannen, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1949, S. 22

Beispiel: graue Krawatten aus Rhodiaseide zu DM 4,90;
graue Krawatten aus reiner Seide zu DM 14,90

Sandig 1) spricht hier von einem "qualitätsstufenbestimmten Sortiment (Waren gleicher Art eines oder verschiedener Produzenten, aber verschiedener Qualitätsstufe)".

Im dritten und letzten Grenzfall besteht ein Sortiment dann, wenn das Angebot eines Betriebes eine Ware einer bestimmten Preislage (Qualität) umfaßt, diese jedoch in mindestens zwei unterschiedlichen Ausführungen, etwa zwei verschiedenen Farben, Schnitten, Formen vorliegt.

Beispiel: braune Krawatten aus Rhodiaseide zu DM 4,90;
graue Krawatten aus Rhodiaseide zu DM 4,90

In diesem Fall kann von einem ausführungs- oder aufmachungsbestimmten Sortiment gesprochen werden.

Für die weiteren Ausführungen ist es notwendig, eine eindeutige Abgrenzung zwischen den Begriffen Sortiment und Lager vorzunehmen. "Sortiment und Lager sind trotz ihrer nahen Verwandtschaft Begriffe, die scharf voneinander getrennt werden müssen" 2).

Bei der Untersuchung des gesamten Warenangebots eines Betriebes können zwei unterschiedliche Betrachtungsweisen angewendet werden:

Einmal ist es möglich, dieses unter dem Gesichtspunkt der Auswahl zu sehen. Das gesamte Warenangebot wird dann als Sortiment bezeichnet.

Zum anderen kann das Warenangebot unter dem Gesichtspunkt der wert- und/oder mengenmäßigen Vorrätigkeit betrachtet werden. In diesem Fall wird vom Warenbestand als Lager des Betriebes gesprochen. Eine ähnliche Auffassung vertritt Prieß 3).

In dieser Arbeit wird jedoch das gesamte Warenangebot unter dem Gesichtspunkt der Auswahl gesehen und untersucht. Die damit zusammenhängenden

---

1) Sandig, C.: Die Führung ..., a.a.O., S. 165
2) Prieß, F.: Wege zu erfolgreicher Sortimentskontrolle, In: die absatzwirtschaft, 5/6, 1958, S. 38
3) Prieß, F.: Wege zu ..., a.a.O., S. 38

Fragen finden ihren Ausdruck in der Sortimentsfunktion, auf die im folgenden ausführlich eingegangen wird.

C. Sortimentsfunktion

Von vielen Autoren wird die Sortimentsfunktion als Kennzeichen der Handelsbetriebe angesehen.

Den Leistungscharakter der Zusammenstellung von Waren zu einem Sortiment hebt Tiburtius 1) hervor, indem er ausführt: "Je mehr die Warenkreise durch Mischung von Gattungen und Sorten entstehen, desto deutlicher tritt die echte Handelsleistung hervor". An anderer Stelle erklärt Tiburtius 2): "'Umformen' und 'Anpassen' sind Begriffe, die einen Einfluß des Handels auf das innere Wesen von Herstellung und Verbrauch ausdrücken .... Diese Einflüsse übt der Handel durch Bildung von Sortimenten aus".

Der Leistungsgesichtspunkt wird auch von Behrens 3) betont: "Die Zusammenfassung von Waren zu einem Sortiment, zu einem Warenkreise, gehört zu den grundlegenden Leistungen eines Handelsbetriebes". Schäfer 4) erwähnt die Bezeichnung Sortimentsfunktion nicht ausdrücklich, kennzeichnet jedoch mit der "Aufgabe der Umgruppierung als Sortengruppierung" und den dargestellten Typen (II b [5]) und III [6]) das Wesen dieser Funktion.

Seyffert 7) betont: "Bedarfsanpassung durch rechtzeitige Bereitstellung und richtige Ausbalancierung des Warenvorrats nach Menge, Stückelung und Qualität ist die eine Hauptaufgabe des Einzelhandelsbetriebes".

---

1) Tiburtius, J.: Lage und Leistungen des deutschen Handels in ihrer Bedeutung für die Gegenwart, Verlag Duncker & Humblot, Berlin - München, 1949, S. 172
2) Tiburtius, J.: Lage und Leistungen ..., a.a.O., S. 205
3) Behrens, K. Ch.: Senkung der Handelsspannen ..., a.a.O., S. 22
4) Schäfer, E.: Die Aufgabe ..., a.a.O., S. 26
5) Schäfer, E.: Die Aufgabe ..., a.a.O., S. 28
6) Schäfer, E.: Die Aufgabe ..., a.a.O., S. 30
7) Seyffert, R.: Konsumtionsversorgung und Einzelhandel, In: Handbuch des Einzelhandels, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1932, S. 7

Hirsch/Brandt 1) betonen die Leistung des Daseins der Ware, "des 'Jederzeit-Daseins', des 'Überall-Daseins' und ... des 'Mit jeder Ware-Daseins'". Diese Leistung gestattet es den Konsumenten, stets eine Auswahl unter den verschiedenen Waren zu treffen. Mellerowicz 2) betrachtet die Sortimentsfunktion als typisch für den Einzelhandel. Auch Ruberg 3) bezeichnet die Mischung im Warensortiment als Charakteristikum der Einzelhandelsbetriebe. Buddeberg 4), der die Warenumgruppierungsfunktion hervorhebt, spricht von einer Kernfunktion, Fleck 5) von einer Grundfunktion. Auch Kalussis 6) sieht ebenso wie Nieschlag 7) die Sortimentszusammenstellung als wichtigste Leistung der Einzelhandelsbetriebe an.

Die gleiche Auffassung ist der angelsächsischen Literatur zu entnehmen. Andrews 8) bezeichnet die ständige Warenbereitschaft, die es den Konsumenten gestattet, innerhalb kürzester Zeit ihre Bedarfswünsche zu erfüllen, als eine der hervorstechendsten Funktionen des Einzelhandels. Auch Smith 9) be-

---

1) Hirsch/Brandt: Die Handelsspanne, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel, Nr. 1, Industrieverlag Spaeth & Linde, Berlin-Wien, 1931, S. 60
2) Mellerowicz, K.: Die Warenverwaltung der Einzelhandelsbetriebe, In: Handbuch des Einzelhandels, a.a.O., S. 418
3) Ruberg, C.: Der Einzelhandelsbetrieb, Verlag W. Girardet, Essen, 1951, S. 11
4) Buddeberg, H.: Betriebslehre des Binnenhandels, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1959, S. 28, S. 54
5) Fleck, W.: Zur Aktualität der Handelsspannenproblematik, In: Der Markenartikel, 4/56, S. 162
6) Kalussis, D.: Betriebslehre des Einzelhandels, Westdeutscher Verlag, Köln u. Opladen, 1949, S. 87
7) Nieschlag, R.: Rationalisierung im Handel, In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. III, 3. Aufl., C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1960, Sp. 4540
8) Andrews, P.W.S.: Some Aspects of Competition in Retail Trade, In: Oxford Economic Papers, Vol. 2, June 1950, S. 148
9) Smith, H.: Wholesaling and Retailing, Fabian Society Series No. 5, Tract 271, Fabian Publications Ltd., London, 1949, S. 4/5

tont ebenso wie Lewis 1) , daß die Sortimentsfunktion, die Führung einer angemessenen Warenauswahl, die vordringlichste Aufgabe für den Einzelhandelsbetrieb darstellt.

In diesem Zusammenhang ist es notwendig, auf den von verschiedenen Verfassern 2) erwähnten Gesichtspunkt einer unterschiedlichen Bewertung der Handelsfunktion hinzuweisen. Lisowsky 3) unterscheidet beispielsweise nach der "unbedingten Wesenszugehörigkeit" der Funktionen zwischen "Grund- und akzidentiellen Funktionen". In Anlehnung an diese Bezeichnungen wird in dieser Arbeit von Grund- und Zusatzfunktionen gesprochen.

Als Grundfunktionen werden die Funktionen bezeichnet, die das Wesen eines Betriebes bestimmen und durch deren Fortfall ein Betrieb seines spezifischen Charakters entkleidet wird. Dagegen bleibt der Charakter eines Betriebes erhalten, wenn dieser eine, als Zusatzfunktion gekennzeichnete, weniger wichtige Aufgabe nicht wahrnimmt oder wieder aufgibt.

Bei der Sortimentsfunktion handelt es sich, wie aus der übereinstimmenden Auffassung der genannten Autoren hervorgeht, um eine Grundfunktion, die durch das Merkmal des "unumgänglich Zugehörigen" 4) gekennzeichnet ist.

---

1) Lewis, W.A.: Competition in Retail Trade, In: Economica, Vol. XII, No. 48, November 1945, S. 215

2) Redlich, F.: Systematik der Handelsfunktionen, In: Schmollers Jahrbuch, 56. Jahrg., 1. Halbband, Verlag Duncker & Humblot, München und Leipzig, 1932, S. 27/29
Lisowsky, A.: Zur Theorie und Systematik der Handelsfunktionen, Österreichischer Wirtschaftsverlag, Berlin - Wien - Zürich, 1937, S. 39

3) Lisowsky, A.: Zur Theorie ..., a.a.O., S. 39

4) Lisowsky, A.: Zur Theorie ..., a.a.O., S. 34

II. ANALYSE DES SORTIMENTS

A. Sortimentseinheiten

a) Artikel

Als Objekte des Sortiments sind die Waren anzusehen. "Unter Waren sind bewegbare wirtschaftliche Güter zu verstehen, die zum Austausch bestimmt sind" 1). Zu dieser Definition ist ergänzend zu bemerken, daß auch unbewegliche Güter, wie z. B. Häuser, in bestimmten Fällen Waren darstellen können. Dabei werden innerhalb der Gruppe der "realen" oder "eigentlichen Waren" ausschließlich die Konsum- oder Haushaltswaren berücksichtigt, die Seyffert wiederum in die Untergruppen der Verzehr- und der Nutzungswaren unterteilt.

Diese Begriffe sind, ebenso wie die von der wissenschaftlichen Warenkunde ausgearbeiteten Gliederungssysteme, zu allgemein. Es ist daher notwendig, Begriffe zu verwenden, die sich auf einen engeren Ausschnitt aus den Konsum-/Haushaltswaren beziehen 2).

Für die folgenden Untersuchungen ist daher das Sortiment bis zu kleinsten Einheiten zu zerlegen. Die Bestimmung der Sortimentseinheiten bildet die Voraussetzung, um die Fragen untersuchen zu können, die sich sowohl hinsichtlich der Beurteilung des Warenangebots als auch einer optimalen Gestaltung des Sortiments ergeben.

---

1) Seyffert, R.: Wirtschaftslehre ..., a.a.O., S. 61

2) Seyffert erwähnt folgende Gliederungen:
   1. nach der Entwicklungsstufe,
   2. nach naturgeschichtlichen Gesichtspunkten:
      tierische, pflanzliche, mineralische oder organische, anorganische Stoffe,
   3. nach den bei der Zusammensetzung der Waren besonders beteiligten Stoffen:
      auf chemischer oder stoffkundlicher Grundlage.

   Seyffert, R.: Wirtschaftslehre ..., a.a.O., S. 63

Die kleinste Sortimentseinheit - d. h. das einzelne Gut - wird als Artikel bezeichnet 1). Die Artikel sind dadurch bestimmt, daß sie in mindestens einem Merkmal, z. B. Form, Farbe, Schnitt, Marke, Verpackung, Größe, Weite u.a.m. voneinander abweichen.

Die Artikel bestimmen den Umfang der Auswahl. Eine vorhandene Anzahl gleicher Artikel ist für die Auswahl ohne Bedeutung. Sie sichern lediglich die Verkaufsbereitschaft. Die gleiche Auffassung vertritt Buddeberg 2).

Sandig 3) verwendet anstelle des Artikelbegriffs den aus dem industriellen Bereich entnommenen Begriff der Sorte. Darunter ist "ein einzelnes Gut innerhalb einer Gruppe von Gütern gleicher oder vergleichbarer Art für einen oder mehrere bestimmte Verwendungszwecke zu verstehen, das sich nach bestimmten Merkmalen von einem anderen Gut innerhalb der Gruppe unterscheidet".

b) Artikelgruppen

Die Artikel mit einheitlichem Warencharakter werden in der übergeordneten Sortimentseinheit, der Artikelgruppe, zusammengefaßt.

So setzt sich beispielsweise die Artikelgruppe Damenwintermäntel aus den Artikeln Damenwintermäntel Hänger und tailliert, gemustert, gestreift, einfarbig (schwarz, dunkelgrün, grau usw.) zusammen.

c) Warenarten

Weiterhin ist es möglich, Artikelgruppen gleichartigen Warencharakters einer größeren Sortimentseinheit, der Warenart, zuzuordnen.

So gehören z. B. die Artikelgruppen Damenwinter-, -sommer-, -übergangs- und -regenmäntel zu der Warenart Damenmäntel.

---

1) Vgl. beispielsweise Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, a.a.O., Sp. 2643
2) Buddeberg, H.: Betriebslehre des Binnenhandels, a.a.O., S. 54
3) Sandig, C.: Die Führung ..., a.a.O., S. 161

Bürgi 1) vermeidet derartige Bezeichnungen und unterscheidet statt dessen zwischen einem Sortiment im weiteren, im engeren und engsten Sinne.

Von einem Sortiment im engeren Sinne 2) spricht Bürgi dann, wenn die angebotene Auswahl durch eine zusätzliche Bezeichnung (Zweckbezeichnung, Artbezeichnung usw.) enger begrenzt wird. Unter dem Sortiment im engsten Sinne versteht Bürgi "eine Auswahl verschiedener Artikel 3) einer bestimmten Art von Waren, welche derart eng begrenzt ist, daß keine Möglichkeit mehr besteht, diese Auswahl durch andere neue zusätzliche Bezeichnungen weiter zu unterscheiden".

Während das Sortiment im weiteren Sinne als allgemeine Definition des Sortimentsbegriffes aufgefaßt und in diesem Zusammenhang bereits erwähnt wurde, entspricht das Sortiment im engeren Sinne dem hier verwendeten Begriff der Artikelgruppe. Das Sortiment im engsten Sinne ist mit dem in dieser Arbeit verwendeten Artikelbegriff identisch, wie aus der Bezeichnung und inhaltlichen Bestimmung als "letzte Teilchen" eindeutig hervorgeht.

Im Hinblick auf eine eindeutige Beurteilung des Sortiments ist es zweckmäßig, eine Ziffernsystematik zu entwerfen, die jede Sortimentseinheit erfaßt, der entsprechenden Artikelgruppe und diese wiederum der betreffenden Warenart zuordnet. Jede Warenart wird mit einer Grundziffer belegt. Das dekadische System gestattet es, die Ziffernsystematik beliebig weiterzuführen und innerhalb der Artikelgruppen die einzelnen Artikel zu kennzeichnen. Das Aufgliederungsausmaß richtet sich nach der von der Geschäftsleitung für notwendig erachteten Detaillierung.

Nachstehend wird als Beispiel ein Fachgeschäft für Damenoberbekleidung (DOB) angeführt, dessen Sortiment aus folgenden Warenarten besteht:

---

1) Bürgi, E.: Das Warensortiment ..., a.a.O., S. 67/68

2) Sortiment im weiteren Sinne s. S. 7 dieser Arbeit

3) Artikel = letzte Teilchen nach Bürgi, E.: Das Warensortiment ..., a.a.O., S. 67

Kennziffern	Warenarten
1	Kleider
2	Mäntel
3	Kostüme
4	Jacken
5	Hosen
6	Blusen
7	Röcke
8	Morgenröcke
9	Strickwaren

Anschließend wird aus der Warenart Mäntel die bereits erwähnte Artikelgruppe Wintermäntel herausgegriffen und aufgegliedert. Dabei werden Form- resp. Verarbeitungs-, Muster- und Farbmerkmale berücksichtigt.

20	Wintermäntel
200	Wintermäntel, Hänger
201	Wintermäntel, tailliert
2000	Wintermäntel, Hänger, gemustert
2001	Wintermäntel, Hänger, gestreift
2002	Wintermäntel, Hänger, einfarbig braun
2003	Wintermäntel, Hänger, einfarbig grün
2004	Wintermäntel, Hänger, einfarbig grau
2005	Wintermäntel, Hänger, einfarbig beige
2006	Wintermäntel, Hänger, einfarbig blau
2007	Wintermäntel, Hänger, einfarbig violett
2008	Wintermäntel, Hänger, einfarbig schwarz

B. Bereiche

Das Sortiment eines Betriebes wird in drei Bereiche: die Sortimentsbreite, die Sortimentstiefe und die Sortimentshöhe gegliedert.

Um die Fragen zu untersuchen, die die Zusammensetzung des Warenangebots und die Möglichkeiten einer zweckmäßigen Gestaltung des Sortiments betreffen, ist es notwendig, jeden Bereich abzugrenzen und isoliert zu bestimmen, obwohl diese in einem Interdependenzverhältnis zueinander stehen. Diese Untersuchung bezieht sich auf die Gliederung des betrieblichen Wa-

renangebots nach Art und Anzahl der im Sortiment geführten Artikelgruppen und innerhalb dieser nach den Artikeln je Preislage.

Der Gesichtspunkt einer Gliederung des Betriebssortiments in einzelne Bereiche wird von verschiedenen Autoren betont. Die Mehrzahl unterscheidet jedoch zwischen zwei Bereichen, der Sortimentsbreite und der Sortimentstiefe.

In dieser Arbeit wird dagegen eine Aufgliederung des Betriebssortiments in drei Bereiche: Sortimentsbreite, -tiefe und -höhe vorgenommen, wie sie beispielsweise auch den Ausführungen von Bankmann 1) und Brandt 2) zu entnehmen ist.

a) Sortimentsbreite

Als Bestimmungsmerkmal für die Sortimentsbreite wird die Anzahl der im Sortiment eines Betriebes zu einer Warenart zusammengefaßten Artikelgruppen verwendet.

Die geringstmögliche Sortimentsbreite weist ein Betrieb mit nur einer Warenart auf. Je größer die Anzahl der Warenarten, desto breiter ist das Sortiment.

Die Warenarten sind nebeneinander angeordnet. Es wird daher von einer horizontalen Gliederung gesprochen.

In schematischer Darstellung ergibt sich folgendes Bild:

a: Betrieb mit geringster Sortimentsbreite = eine Warenart

b: Betrieb mit weitreichender Sortimentsbreite = 24 Warenarten

1) Bankmann, J.: Grundlagen rationaler Betriebsführung im Einzelhandel, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1954, S. 66/67

2) Brandt, S.: Die Überwachung der Sortimente in den Großbetrieben des Einzelhandels, Diss. Köln, 1957, S. 14

Durch die Art der im Sortiment geführten Warenarten wird gleichzeitig der Sortimentscharakter eines Betriebes bestimmt. Dadurch, daß die Geschäftsleitung ihr Sortiment auf eine oder mehrere Warenarten ausrichtet, spezialisiert sie sich auf einen bestimmten Ausschnitt aus dem gesamten Warenangebot der Wirtschaft.

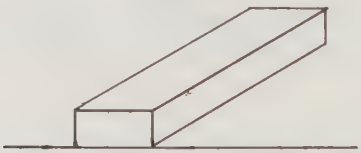
Während die Ausführungen über die Sortimentsbreite sich auf sämtliche im Sortiment geführten Warenarten beziehen, werden die folgenden Ausführungen auf die einzelne Warenart abgestellt. Für die Gesamtbeurteilung eines Sortiments ist es dann notwendig, die Teilergebnisse zusammenzufassen, die aus den Untersuchungen der einzelnen Warenarten folgen.

b) Sortimentstiefe

Nach der Sortimentsbreite wird mit der Sortimentstiefe der zweite Sortimentsbereich bestimmt. Als Kriterium für die Sortimentstiefe dient die Anzahl der in einer Artikelgruppe vorhandenen Artikel. Je nach der vorliegenden Zahl der Artikel, die hintereinander angeordnet vorzustellen sind, ist zwischen einer geringen und einer weitreichenden Sortimentstiefe zu unterscheiden.

Schematisch dargestellt ergibt sich folgendes Bild:

a: Artikelgruppe mit geringer Sortimentstiefe



b: Artikelgruppe mit weitreichender Sortimentstiefe

c) Sortimentshöhe

Aus den vorangegangenen Ausführungen ist zu ersehen, daß zwangsläufig alle Artikel einer Artikelgruppe in einer Ebene angeordnet sind, wenn die unterschiedlichen Preise ebenfalls als Aufmachungsmerkmale betrachtet und

der Sortimentstiefe zugeordnet werden. Dann wird ausschließlich mit Sortimentsbreite und Sortimentstiefe operiert. Dadurch bleibt jedoch die Tatsache einer preislagenmäßigen Abstufung des Warenangebots unberücksichtigt, so daß die Problematik der Sortierung nicht vollständig verdeutlicht wird.

In der Praxis ist die Sortimentstiefe der überwiegenden Mehrzahl der Betriebe so gegliedert, daß die einzelnen Aufmachungsmerkmale jeweils in unterschiedlichen Preislagen und damit auf verschiedenen Ebenen angeordnet sind.

Diese Tatsache wird mit der Begründung verselbständigt, daß es sich dabei um einen sehr wesentlichen, die Sortimentsstruktur jedes Einzelhandelsbetriebes bestimmenden Faktor handelt. Die preislagenmäßige Gliederung des Warenangebots wird als dritter Bereich den bereits bekannten Bereichen Sortimentsbreite und -tiefe gleichwertig zugeordnet.

Die preislagenmäßige Gliederung eines Betriebes stellt eine Stufengliederung dar. Auf die unterste Preislage einer Artikelgruppe folgen weitere höhere Preislagen. Die stufenweise Aufeinanderfolge rechtfertigt es, von einer vertikalen Gliederung oder Schichtung zu sprechen und diesen Bereich als Sortimentshöhe zu bezeichnen.

Zur terminologischen Klarstellung ist zu erwähnen, daß Sandig 1) zwischen Preisstufen als dem Preisangebot eines Betriebes und Preislagen als dem Preisangebot mehrerer Betriebe unterscheidet. Obwohl der Ausdruck Preisstufe die Aufeinanderfolge des Preisangebots anschaulich zum Ausdruck bringt, wird in dieser Arbeit in Anlehnung an den Sprachgebrauch der Ausdruck Preislagen verwendet.

Der Gesichtspunkt der preislagenmäßigen Gliederung des Warenangebots ist beispielsweise auch den Ausführungen von Behrens 2), Sandig 3), Buddeberg 4) zu entnehmen und wird insbesondere von Bankmann 5) hervorgehoben.

---

1) Sandig, C.: Die Führung ..., a.a.O., S. 163
2) Behrens, K. Ch.: Senkung ..., a.a.O., S. 24 f.
3) Sandig, C.: Die Führung ..., a.a.O., S. 163
4) Buddeberg, H.: Die betriebswirtschaftlichen Fragen des Einzelfachgeschäftes, In: Handbuch des Einzelhandels, a.a.O., S. 57
5) Bankmann, J.: Grundlagen ..., a.a.O., S. 49

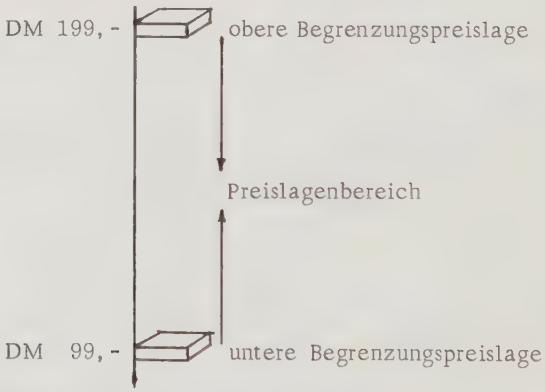
Sandig 1) betrachtet die Preise als rechenhaften Ausdruck der Qualität und spricht von "Qualitätsstufen als Preisstufen" und bemerkt: "So zeigt sich das Qualitätsstufenproblem des Nachfragers als Preisstufenproblem des Anbieters." Damit identifiziert Sandig die beiden Komponenten.

Im gleichen Sinne äußert sich Meyer 2), der bemerkt: "Es besteht im allgemeinen eine gewisse Wechselbeziehung, als dem niedrigsten Preis die einfachste Qualität, dem höchsten Preis die beste Qualität entspricht." Interessant ist ferner die Tatsache, daß der Großteil der von der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels 3) befragten 3.000 Einzelhändler aus allen Branchen die Ansicht vertritt, "daß die Mehrzahl der Kunden im Preis den Ausdruck für Qualität sieht".

Innerhalb der preislagenmäßigen Gliederung jeder Artikelgruppe ist einmal die Höhe, zum anderen die Differenzierung des Preislagenbereichs zu untersuchen.

Die niedrigste und höchste Preislage begrenzen diesen Bereich. Sie werden daher als Begrenzungspreislagen bezeichnet. Je nach der Größe des Abstandes ist zwischen einer weitreichenden oder geringen Sortimentshöhe zu unterscheiden.

Schematisch dargestellt zeigt sich folgendes Bild:



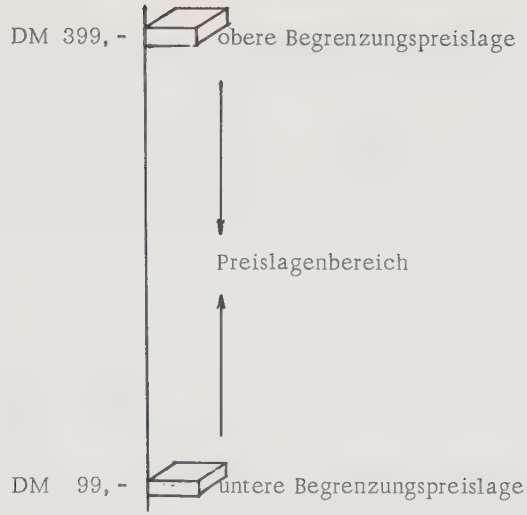
a: Artikelgruppe mit geringer Sortimentshöhe

---

1) Sandig, C.: Die Führung ..., a.a.O., S. 163

2) Meyer, W.M.: Sortimentsplanung und Sortimentskontrolle in der Einzelhandelsunternehmung, Diss. Bern, 1959, S. 13, Fußnote 14

3) Preis - Qualität, In: die absatzwirtschaft, 2/1960, S. 86 (ohne Verfasser)



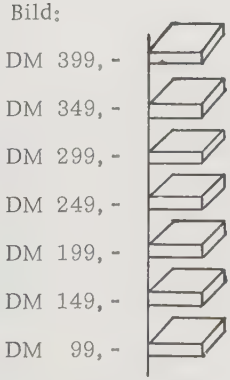
b: Artikelgruppe mit weitreichender Sortimentshöhe

Der durch die oberste und unterste Preislage begrenzte Bereich einer Artikelgruppe kann dabei eine unterschiedliche Gliederung aufweisen.

Beinhaltet dieser eine große Anzahl von Preislagen, so wird von einer differenzierten, im entgegengesetzten Fall von einer undifferenzierten Gliederung des Preislagenbereichs gesprochen.

Schematisch dargestellt zeigt sich folgendes Bild:

a: Artikelgruppe mit undifferenziert gegliedertem Preislagenbereich



b: Artikelgruppe mit differenziert gegliedertem Preislagenbereich

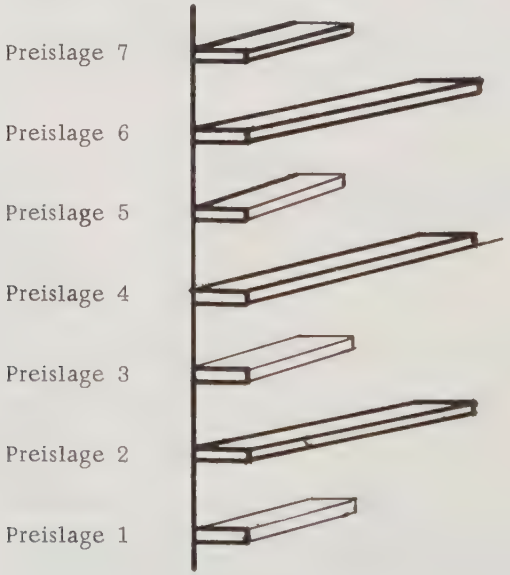
In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß die Gliederung des Preislagenbereichs einer Artikelgruppe von der Kaufkraft der Konsumenten abhängt, die der Unternehmer mit seiner betriebsindividuellen preislagenmäßigen Gliederung anzusprechen bemüht ist. Diese wird je nach seinen Erfahrungen und Erwartungen eine geringe oder weitreichende Sortimentshöhe und innerhalb dieses Bereichs eine undifferenzierte oder differenzierte Gliederung aufweisen.

C. Bestimmung des Auswahlumfanges

Um die Problematik herauszuarbeiten, wurde in den vorangegangenen Ausführungen jeder Sortimentsbereich isoliert untersucht.

Im folgenden werden die drei Bereiche miteinander in Beziehung gesetzt. Aus der Vielzahl der Möglichkeiten wird ein Beispiel herausgegriffen und schematisch dargestellt.

Für eine Artikelgruppe innerhalb einer gegebenen Sortimentsbreite zeigt sich dann für Sortimentshöhe und -tiefe folgende Aufgliederung:



Aus der Darstellung geht hervor, daß die Artikelgruppe eine weitreichende Sortimentshöhe aufweist, die differenziert gegliedert ist.

Dabei zeigen die Preislagen 2, 4 und 6 eine weitreichende, die Preislagen 1, 3, 5 und 7 eine geringe Sortimentstiefe.

Für alle anderen Artikelgruppen eines Sortiments sind gleiche Darstellungen möglich, die horizontal aneinanderzureihen sind.

Der Umfang der Auswahl innerhalb einer Artikelgruppe wird in der Form bestimmt, daß die vorhandenen Artikel je Preislage addiert werden.

Die Summe der auf Artikelgruppenbasis ermittelten Ergebnisse bildet die Anzahl der Kaufalternativen, die den Konsumenten aus dem gesamten Sortiment zur Verfügung stehen.

D. Unterscheidungsmerkmale

Das gesamte Warenangebot eines Betriebes wird als Betriebssortiment bezeichnet. Bürgi 1) verwendet statt dessen den Begriff "Geschäftssortiment". In der Literatur wird das Betriebssortiment mit verschiedenen Bezeichnungen belegt. In den folgenden Ausführungen werden diese verschiedenen Sortimentsbegriffe nach bestimmten Merkmalen geordnet und deren Begriffsinhalte geklärt.

a) Unterscheidung nach der Gesamtheit

Die Gesamtheit des betrieblichen Warenangebots wird durch die beiden inhaltlich gleichartigen Begriffe Gesamt- und Totalsortiment gekennzeichnet.

Wird dagegen auf einen Ausschnitt aus dem Gesamt-/Totalsortiment Bezug genommen, so können dafür die korrespondierenden Bezeichnungen Teil- oder Partialsortiment verwendet werden. Dagegen geht der Teilcharakter aus der in der Praxis verwendeten Bezeichnung Abteilungssortiment nicht eindeutig hervor. Hier wird ein betriebsorganisatorischer Gesichtspunkt auf die Sortierung des Warenangebots bezogen.

---

1) Bürgi, E.: Das Warensortiment ..., a.a.O., S. 71

Wird das Sortiment eines Schuheinzelhandelsbetriebes als Beispiel herangezogen, dann besteht das Gesamt-/Totalsortiment aus den Teil-/Partialsortimenten, den Warenarten: Herren-, Damen- und Kinderschuhe. Bürgi 1) führt als Beispiel das Lebensmittelsortiment an. Hier zerfällt das Gesamtsortiment in die beiden Einzelsortimente, die Warenarten: Nahrungs- und Genußmittelsortiment.

b) Unterscheidung nach der Dauer

Um diesen Sachverhalt zu kennzeichnen, können die beiden Begriffspaare Standard- und Ergänzungs-, bzw. Grund- und Zusatzsortiment verwendet werden.

Als Grund- und Standardsortiment werden die Sortimentseinheiten bezeichnet, die vom Betrieb ununterbrochen geführt werden.

Als Zusatz- resp. Ergänzungssortiment sind dagegen die Sortimentseinheiten anzusehen, die für einen begrenzten Zeitraum zum Grund- bzw. Standardsortiment hinzutreten. Sie gehören dann zum Betriebssortiment, ohne wesentlicher Bestandteil des Grund- oder Standardsortiments zu werden.

Folgende Artikelgruppen bilden typische Beispiele: Weihnachtsartikel, Scherzartikel, die ausschließlich während der Sylvester- und Faschingszeit in das Sortiment von Papier- und/oder Textilbetrieben aufgenommen werden, Kommunion- und Konfirmationsartikel, Ski- und Wassersportartikel.

c) Unterscheidung nach der Bedeutung

Auch hier stehen zwei Begriffspaare zur Verfügung, die gleichermaßen geeignet sind, den genannten Begriffsinhalt zu kennzeichnen.

Es handelt sich hier um die Gegensatzpaare Haupt- und Neben-, sowie Kern- und Rand- oder Rahmensortiment.

Als Kriterium für die Bedeutung der einzelnen Sortimentseinheiten dient die Absatzwertigkeit, der in einer bestimmten Zeit erzielte Erlös. Die Beurteilung erfolgt damit "vom Standpunkt des Beitrages zur betrieblichen Umsatzerzielung" 2).

---

1) Bürgi, E.: Das Warensortiment ..., a.a.O., S. 61
2) Kalussis, D.: Betriebslehre ..., a.a.O., S. 90

Bei den in einem Betrieb geführten Sortimentseinheiten wird damit zwischen zwei Gruppen, den umsatzmäßig bedeutenden und den umsatzmäßig weniger wichtigen unterschieden.

In dieser Arbeit wird dem Begriffspaar Haupt- und Nebensortiment der Vorzug gegeben und damit gleichzeitig eine Übereinstimmung mit dem wissenschaftlichen Sprachgebrauch erzielt. Dieses Begriffspaar wurde von Filene vor mehr als drei Jahrzehnten, allerdings in einer anderen Wortzusammensetzung, in die Theorie eingeführt.

Auf die einzelnen Sortimentseinheiten bezogen, wird dann von Haupt- und Nebenartikelgruppen, innerhalb einer Artikelgruppe von Haupt- und Nebenpreislagen, sowie von Haupt- und Nebenartikeln gesprochen. Die zuletzt genannten bezeichnet Prieß 1) als Schwerpunkt- und Randartikel bzw. als Umsatzträger und Umsatzhelfer.

d) Unterscheidung nach der Vollständigkeit

Seyffert 2) verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff des Vollsortiments, wenn Betriebe "ein wohlgeordnetes Sortiment aller Ausführungen und Preislagen ihres Fachgebietes vorrätig halten". Demnach handelt es sich um eine Unterscheidung innerhalb der einzelnen Artikelgruppen.

Hier ist den Ausführungen von Buddeberg 3) beizupflichten, der bemerkt, daß ein alle Ausführungen und Preislagen eines Fachgebietes umfassendes Sortiment kaum anzutreffen sein dürfte.

An anderer Stelle spricht Seyffert 4) von einem Vollsortiment, "wenn beim Händler der branchenübliche Warenkreis durch Waren der wesentlichen Produzenten bzw. aus den wichtigeren Produktionsgebieten in ausreichender Qualitätsmischung gebildet wird".

Gutenberg 5) vermeidet den mißverständlichen Begriff des Vollsortiments und spricht statt dessen von einem "repräsentativen Sortiment". Gutenberg bemerkt: "Es braucht nicht 'vollständig' zu sein, aber es muß ein gültiger Ausdruck dessen sein, was an Qualitäten in dieser Sparte geboten wird."

---

1) Prieß, F.: Wege zu ..., a.a.O., S. 38
2) Seyffert, R.: Wirtschaftslehre ..., a.a.O., S. 66
3) Buddeberg, H.: Betriebslehre ..., a.a.O., S. 53
4) Seyffert, R.: Wirtschaftslehre ..., a.a.O., S. 10
5) Gutenberg, E.: Grundlagen ..., Bd. II, a.a.O., S. 334

Dem repräsentativen Sortiment ist in Anlehnung an Ruberg 1) das Typensortiment gegenüberzustellen. Damit bezeichnet Ruberg ein Sortiment, das systematisch auf die gangbaren Preislagen und Artikel beschränkt ist.

In diesem Zusammenhang ist es notwendig, auf die von Sandig 2) genannten Sortimentsprinzipien einzugehen. Sandig unterscheidet zwischen den beiden seiner Ansicht nach gegensätzlichen Prinzipien der "Sortenauswahl" und des "Sortendiktats". Zwischen diesen ordnet er noch das Prinzip der "begrenzten Auswahl" an.

Durch den Ausdruck "Sortenauswahl" wird jedoch kein spezieller, sondern der generell für das Sortiment typische Tatbestand umschrieben, daß eine Auswahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Artikeln (Sorten) besteht. Sandigs Ausführungen ist jedoch zu entnehmen, daß er mit diesem Ausdruck den Auswahlumfang kennzeichnen will.

Der von Sandig verwendete Ausdruck "Sortendiktat" besagt, daß die Konsumenten gezwungen sind, einen bestimmten Auswahlumfang bedingungslos hinzunehmen. In einer auf dem Konkurrenzprinzip beruhenden Marktwirtschaft kann von einem Diktat jedoch nicht gesprochen werden. Den Konsumenten ist es möglich, sich dem "Diktat" eines Betriebes durch Kauf der gewünschten Artikel in einem anderen Betrieb zu entziehen. Sandig verwendet die Bezeichnung "Sortendiktat" offensichtlich, um die Tatsache der Auswahlbegrenzung zu kennzeichnen.

Aus den Ausführungen geht hervor, daß es notwendig ist, den Gesichtspunkt des Auswahlumfanges als Kriterium zu verwenden.

Es ist dann zwischen folgenden beiden Prinzipien zu unterscheiden:

1. weitreichende Auswahl (Sandig: Sortenauswahl)
2. begrenzte Auswahl (Sandig: Sortendiktat)

Zwischen diesen beiden grundsätzlichen Möglichkeiten können weitere graduelle Abstufungen (mäßig oder extrem begrenzte/weitreichende Auswahl) eingeordnet werden, die entweder zum einen oder anderen Prinzip tendieren.

Ebensowenig kann den Konsequenzen beigepflichtet werden, die Sandig 3) an das Prinzip des sog. "Sortendiktats" knüpft.

---

1) Ruberg, C.: Der Einzelhandelsbetrieb, a.a.O., S. 77
2) Sandig, C.: Die Führung ..., a.a.O., S. 168/169
3) Sandig, C.: Die Führung ..., a.a.O., S. 168

Diese sollen darin bestehen, daß dann "verständlicherweise keine Kundenbeziehungen" bestehen. Derartige Auswirkungen brauchen nicht vorhanden zu sein. Auch wenn ein Betrieb nur eine eng begrenzte Auswahl bietet, können durchaus derart enge Beziehungen zwischen Betrieb und Konsumenten vorhanden sein, daß es gerechtfertigt ist, diese Konsumenten als Kunden resp. Stammkunden zu bezeichnen. Umgekehrt ist es möglich, daß trotz weitreichender Auswahl keine derartig engen Beziehungen bestehen.

E. Aufbauprinzipien

Eine sinnvolle Analyse erfordert eine Untersuchung darüber, welche Prinzipien für den horizontalen Aufbau eines Sortiments maßgebend sein können. Dabei wird zwischen den beiden übergeordneten Prinzipien, dem exogenen und endogenen, unterschieden. Im ersten Fall ist es möglich, eine Aufteilung in herkunfts- und hinkunftsbezogene Prinzipien vorzunehmen. Diesen wiederum kann, ebenso wie den endogenen Prinzipien, eine Anzahl weiterer Bestimmungsgründe zugeordnet werden, wie der folgenden Übersicht zu entnehmen ist:

a) Exogene (außerbetriebliche) Aufbauprinzipien

herkunftsbezogen:
- gemeinsamer Stoff
- Herstellungsweise
- Produktionsgebiet

hinkunftsbezogen:
- Bedarfsgebiete
- Käuferkreise
- Kaufgewohnheiten
- Kaufkraftschichten

b) Endogene (betriebsindividuelle) Aufbauprinzipien

- kalkulatorisch
- Betriebsinhaber
- Tradition
- Prestige

a) Exogen (außerbetrieblich)

Herkunftsbezogen:

Gruppierung der Waren nach dem Prinzip des "gemeinsamen Stoffes" 1):

Schäfer 2) spricht von einer Ordnung nach dem Prinzip der Ausgangsstoffe, Nix 3) von einer Gruppierung der Waren nach Grundstoffen und erläutert dieses Prinzip wie folgt:

"Nach diesem Ordnungsprinzip werden alle Waren, die aus einem oder aus mehreren miteinander verwandten Grundstoffen bestehen, oder auch nur ein bestimmter Teil davon, wobei für die Teilung ein weiteres Ordnungsprinzip maßgebend ist, zu einer Gruppe zusammengefaßt."

Beispiele: Einzelhandelsbetriebe mit Eisenwaren-, Wollwaren-, Papier-, Glassortiment.

Gruppierung der Waren nach dem Prinzip "der technischen Verwandtschaft ihrer Herstellungsweise" 4):

Nix 5) spricht hier von einem Prinzip der Gruppierung der Ware nach dem Produktionszweig, Schäfer 6) von einer Ordnung nach Produktionsverfahren.

Als Beispiele erwähnt Tiburtius 7) die Zusammenfassung pharmazeutischer Drogen und Farben, Beleuchtungskörper und Funkgerät.

Gruppierung der Waren nach dem Produktionsgebiet:

Dieses herkunftsbezogene Merkmal kann orts- oder gebietsmäßig gesehen werden.

---

1) Tiburtius, J.: Die Bildung ..., a.a.O., S. 78
2) Schäfer, E.: Die Aufgabe ..., a.a.O., S. 15
3) Nix, L.: Theorie ..., a.a.O., S. 25
4) Tiburtius, J.: Die Bildung ..., a.a.O., S. 78
5) Nix, L.: Theorie ..., a.a.O., S. 25
6) Schäfer, E.: Die Aufgabe ..., a.a.O., S. 15
7) Tiburtius, J.: Die Bildung ..., a.a.O., S. 78

Beispiele:

Sortimentsbildung nach ortsmäßigen Gesichtspunkten:
Betriebe mit Solinger Stahlwaren, Offenbacher Lederwaren, Pforzheimer Goldwaren

Sortimentsbildung nach regionalen Gesichtspunkten:
Betriebe mit marokkanischen Lederwaren, englischen Stoffen, italienischen Schuhwaren, Orientteppichen.

Hinkunftsbezogen:

Gruppierung der Waren "im Rahmen großer Bedarfsgebiete" 1):

Schäfer 2) spricht von einer "Ordnung nach Verwendungszwecken", Nix 3) von dem "Prinzip der Gruppierung der Ware entsprechend ihrem Verwendungszweck". Seyffert 4) erwähnt eine "Anpassung an Bedarfszusammenhänge" und legt folgende Gliederung der Bedarfsbereiche vor:

Lebens- und Genußmittelbedarf,
Kleidungs- und Schutzbedarf,
Wohn- und Ausstattungsbedarf,
Arbeits- und Betriebsmittelbedarf,
Bildungs- und Unterhaltungsbedarf,
Schmuck- und Zierbedarf.

Seyffert nennt als Beispiele das Sportartikelgeschäft und das Photo-Haus, Schäfer 5), der bereits frühzeitig auf die Gruppierung der Waren nach dem Bedarfsgesichtspunkt aufmerksam machte, das Geschäft für Fußbekleidungsbedarf, das kosmetische Spezialgeschäft, das Fachgeschäft für Raumkunst.

Diese Aufzählung kann durch weitere Beispiele, wie das Fachgeschäft für Fußpflege, für Hundebedarf, für Dentalerie 6) (Artikel der Zahn-, Mund- und Gebißpflege) ergänzt werden.

---

1) Tiburtius, J.: Die Bildung ..., a.a.O., S. 78
2) Schäfer, E.: Die Aufgabe ..., a.a.O., S. 15
3) Nix, L.: Theorie ..., a.a.O., S. 28
4) Seyffert, R.: Wirtschaftslehre ..., a.a.O., S. 65
5) Schäfer, E.: Die Aufgabe ..., a.a.O., S. 66
6) Beratungsbrief Nr. 474 vom 27.6.1958, Wirtschaftspolitische Gesellschaft von 1947, Frankfurt/Main, S. 7 - 9

Gruppierung der Waren nach bestimmten Käuferkreisen:

Hier ist die Gruppierung der Waren nach Erwachsenen- und Kinder-, bzw. nach Herren-, Damen-, Knaben- und Mädchenbedarf, nach Ärztebedarf und Berufsbedarf (Schneiderbedarf) zu nennen.

In den USA werden bereits Sortimente innerhalb der Spielwarenabteilungen nach Altersgruppen der Kinder zusammengestellt. Die gleiche Entwicklung läßt sich auch innerhalb der Kinderkonfektion beobachten 1).

Gruppierung der Waren nach Kaufgewohnheiten:

Die Zusammenstellung des Sortiments erfolgt hier nach der Art der Verkaufsmethoden (Fremd- und Selbstbedienung). Dieser Gesichtspunkt wird beispielsweise auch von Nieschlag 2) und Schreiterer 3) erwähnt.

Beispiele:

Betriebe mit Fremdbedienung:
Möbel-, Schmuck-, technisches Sortiment

Betriebe mit Selbstbedienung:
Lebensmittel-, Textil-, Schuh-, Spielzeugwarensortiment.

Diese Unterscheidung entspricht weitgehend der in dem angelsächsischen Sprachgebrauch vorgenommenen Unterteilung in convenience- and shopping goods.

Gruppierung der Waren nach Kaufkraftschichten:

Es handelt sich hier um die Erfahrungstatsache, daß sich die Betriebe durch die Art ihrer Preisteilung auf einen bestimmten kaufkraftbezogenen Ausschnitt aus der Gesamtheit der Konsumenten einstellen, wie z.B. Betriebe mit Gütern des hochwertigen Bedarfs, des gehobenen Bedarfs, des einfachen Bedarfs.

---

1) textil-report, Sondernummer, 12.5.1961, Berlin - Düsseldorf

2) Nieschlag, R.: Strukturwandlungen im Handel, In: Der Markenartikel, Heft 1, 1960, S. 10

3) Schreiterer, G.: Probleme und Entwicklung der fortschrittlichen Warenverteilung im europäischen Einzelhandel, In: Neue Betriebswirtschaft, 11. Jahrg., Heft 1, 1958, S. 10 ff., Heft 2, 1958, S. 33 f.

b) Endogen (betriebsindividuell)

Gruppierung der Waren "nach kalkulatorischen Grundsätzen" 1):

Dieses Ordnungsprinzip wird auch von Seyffert 2) und Ruberg 3) genannt. In diesem Fall werden die Waren mit dem Ziel zu einem Sortiment zusammengestellt, vorhandene Umsatzschwankungen durch Aufnahme von Waren mit entgegengesetztem Umsatzverlauf zu mindern bzw. auszuschalten. Dadurch soll eine möglichst gleichmäßige Ausnutzung der Betriebskapazität, insbesondere in personeller und räumlicher Hinsicht, erreicht werden.

Tiburtius 4) erwähnt die Betriebsform des Warenhauses, des Einheitspreisgeschäftes, Betriebe mit Luxus- und Geschenkwaren, Seyffert 5) nennt als Beispiele für derartige "Kompensationsbetriebe" die Zusammenfassung von Pelzen und Hüten, von Kohlen und Baustoffen, von Spielwaren und Gartenmöbeln. Als weitere Beispiele sind zu nennen die Sortimente, in denen Speiseeis und Geflügel, Strickwaren und Badeartikel geführt werden.

Gruppierung der Waren nach Qualifikationsmerkmalen des Betriebsinhabers:

Auf den personalen Faktor bei der Sortimentsbildung weist Nix 6) ebenso wie Grünfeld 7) hin. Es handelt sich dabei um die in der Praxis häufig anzutreffenden Fälle, daß die Warenkenntnisse des Betriebsinhabers für die Zusammensetzung des Sortiments maßgebend sind.

Tradition

Hier werden Artikelgruppen seit längerer Zeit, häufig schon seit Bestehen des Betriebes, geführt. Sie werden trotz eines inzwischen eingetretenen

---

1) Tiburtius, J.: Die Bildung ..., a.a.O., S. 78
2) Seyffert, R.: Wirtschaftslehre ..., a.a.O., S. 65
3) Ruberg, C.: Der Einzelhandelsbetrieb, a.a.O., S. 11
4) Tiburtius, J.: Die Bildung ..., a.a.O., S. 78
5) Seyffert, R.: Wirtschaftslehre ..., a.a.O., S. 65
6) Nix, L.: Theorie ..., a.a.O., S. 28
7) Grünfeld, H.: Die Arten des Einzelfachgeschäftes, In: Handbuch des Einzelhandels, a.a.O., S. 49

Geschmackswandels weiterhin im Sortiment belassen. Ein Teil des Sortiments entspricht dann nicht der Marktsituation. Die nachteiligen Auswirkungen auf die Rentabilität eines solchen Betriebes sind um so schwerwiegender, je größer der betreffende Teil des Warenangebots am Gesamtsortiment ist.

Sundhoff 1) bemerkt dazu: "Im übrigen sind die heute üblichen Sortimente großenteils mehr traditionell als wirtschaftlich begründet."

Prestige

Ebenso ist es möglich, daß aus Prestigegründen Artikelgruppen im Sortiment geführt werden, obwohl es aus wirtschaftlichen Gründen nicht gerechtfertigt ist.

Die Situation wird zwar erkannt, aus dieser Erkenntnis werden jedoch nicht die erforderlichen Konsequenzen gezogen, da ein derartiger Schritt nach Ansicht der Geschäftsleitung gegenüber der Konkurrenz und der Allgemeinheit als Eingeständnis eines Mißerfolges angesehen werden müßte.

Für die Zusammenfassung der Artikel zu einem Sortiment können sowohl ein oder mehrere der genannten Gesichtspunkte maßgebend sein.

Theoretisch ergeben sich, wenn die einzelnen Aufbauprinzipien miteinander kombiniert werden, sehr viele Möglichkeiten, auf deren Darstellung hier verzichtet werden kann. Wird die Frage gestellt, welche Prinzipien für den Aufbau eines Sortiments maßgebend sind, dann ist der Auffassung von Schäfer 2) zuzustimmen, die besagt, daß die Gruppierung der Waren nach den Grundstoff/Produktionsverfahren gegenüber der nach dem Verwendungszweck zurücktritt. Die gleiche Auffassung vertritt Buddeberg 3). Ebenso stellt Sandig 4) fest: "Das Sortieren ist somit im Grunde ein auf den Verwendungszweck bezogener Vorgang, ist hinkunftsbezogen, wie Schäfer sagt."

Neben der Gruppierung der Waren nach Bedarfsgesichtspunkten kommt auch einer solchen nach kalkulatorischen Grundsätzen große Bedeutung zu. Häufig werden beide Prinzipien miteinander kombiniert.

---

1) Sundhoff, E.: Die Handelsspanne, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1953, S. 235

2) Schäfer, E.: Die Aufgabe ..., a.a.O., S. 21 ff.

3) Buddeberg, H.: Betriebslehre ..., a.a.O., S. 28

4) Sandig, C.: Die Führung ..., a.a.O., S. 160/161

ZUSAMMENFASSUNG

1. Es werden die Begriffe Einzelhandel und Sortiment definiert. Das Wesensmerkmal des Einzelhandels wird in der Verteilung von Waren an Letztverbraucher gesehen. Unter Sortiment wird das gesamte Warenangebot eines Betriebes verstanden, wenn es unter dem Gesichtspunkt der Auswahl gesehen wird. Diese Auswahl muß mindestens zwei Möglichkeiten umfassen.

2. Das Sortiment besteht aus Artikeln als den kleinsten Sortimentseinheiten, die in der übergeordneten Artikelgruppe und diese wiederum in der Warenart zusammengefaßt werden. Die Auswahl innerhalb einer Artikelgruppe wird dabei durch die Anzahl der ungleichartigen Artikel bestimmt.

3. Das Sortiment wird in die drei Bereiche Sortimentsbreite, -tiefe und -höhe aufgegliedert. Dabei drückt die Sortimentsbreite die Anzahl der Artikelgruppen, die Sortimentshöhe Anzahl und Abstand der Preislagen innerhalb einer Artikelgruppe und die Sortimentstiefe die Anzahl der Artikel je Preislage aus.

   Der Umfang der Auswahl je Artikelgruppe ergibt sich, indem die Artikel je Preislage addiert werden. Die Summe dieser auf Artikelgruppenbasis ermittelten Ergebnisse bildet den Umfang der Auswahlmöglichkeiten für das gesamte Warenangebot eines Betriebes.

4. Die verschiedenen Sortimentsbegriffe werden unter einheitlichen Gesichtspunkten zusammengefaßt und deren Begriffsinhalte geklärt.

   Bei diesen Merkmalen handelt es sich um Unterscheidungen nach Gesamtheit, Dauer, Bedeutung und Vollständigkeit.

5. Das Sortiment eines Betriebes kann nach verschiedenen Prinzipien aufgebaut werden, wobei im Wesentlichen die Sortimentsbreite erfaßt wurde. Die Prinzipien werden in außerbetriebliche und betriebsindividuelle aufgeteilt. Bei den außerbetrieblichen sind herkunfts- und hinkunftsbezogene Prinzipien zu unterscheiden.

III. BEURTEILUNG DES SORTIMENTS

A. Erlösbezogen

a) Basis: Idealsortiment

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit der Frage, wie das Sortiment eines Betriebes zu beurteilen ist.

Dazu ist es zuerst notwendig, ein verbindliches Kriterium anzugeben, mit dem das Sortiment konfrontiert werden kann. Dieses besteht nach übereinstimmender Ansicht zahlreicher Autoren 1) in der Nachfrage der Konsumenten.

Gutenberg 2) bemerkt in diesem Zusammenhang:
"Betriebswirtschaftlich entscheidend für die Frage, ob ein Sortiment richtig oder falsch zusammengestellt ist, ist einzig und allein der Gesichtspunkt, ob das Sortiment der Nachfrage, den Wünschen der Kunden, entspricht. Je mehr das der Fall ist, d.h. je größer der akquisitorische Effekt gerade dieses Sortiments ist, um so mehr entspricht es den Anforderungen, die aus betriebswirtschaftlich-absatzpolitischen Gründen an die Sortimentsgestaltung der Einzelhandelsbetriebe zu stellen sind."

Bankmann 3) nennt die Abstimmung zwischen Kundenwünschen und Betriebsdispositionen "das Kernproblem eines jeden Einzelhandelsbetriebes".

Die Beziehungen zwischen Sortiment und Nachfrage können sowohl mengen- als auch wertmäßig gesehen werden.

---

1) Lampe, A.: Der Einzelhandel in der Volkswirtschaft, Junker und Dünnhaupt Verlag, Berlin, 1930, S. 76
Sandig, C.: Die Führung ..., a.a.O., S. 139/140
Buddeberg, H.: Betriebslehre ..., a.a.O., S. 52
Brandt, S.: Die Überwachung ..., a.a.O., S. 17
Thomas, E.: Der Wandel der Sozialstruktur und sein Einfluß auf die Sortimentspolitik des Einzelhandels, In: ZfHF, 4. Jahrg., 1952, S. 377

2) Gutenberg, E.: Grundlagen ..., Bd. II, a.a.O., S. 334

3) Bankmann, J.: Grundlagen rationaler Betriebsführung ..., a.a.O., S. 11

Den folgenden Ausführungen werden die wertmäßigen Beziehungen zugrunde gelegt, da ausschließlich diese eine Aussage über die Wirkungen zwischen Sortiment und Erlösen zulassen.

Die Gegenüberstellung von Sortiment und Nachfrage gestattet es, ein Urteil über den Grad der Richtigkeit der Sortimentszusammensetzung abzugeben. Dabei können sich verschiedene Möglichkeiten ergeben, die nachfolgend dargestellt werden.

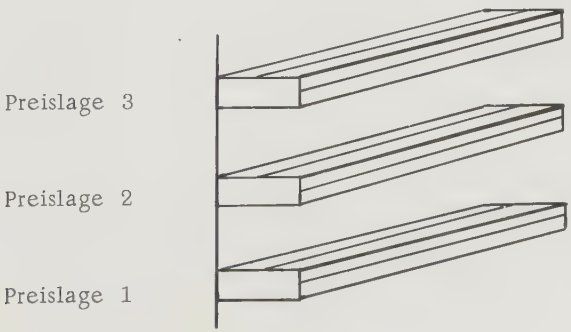
Im günstigsten Fall stimmen Sortierung und Nachfrage vollkommen überein. Die Nachfrage erstreckt sich dann ausschließlich auf die im Sortiment geführten Artikelgruppen, wobei alle Artikel und Preislagen von den Konsumenten nachgefragt werden.

Dieser Fall wird als "ideal", das Sortiment eines solchen Betriebes als Idealsortiment bezeichnet. Daraus folgt, daß der Betrieb dann die höchstmöglichen Erlöse erzielt.

Ausgehend von der Tatsache, daß eine eindeutige Aussage über die Sortimentszusammensetzung nur auf dem Wege über eine Beurteilung der einzelnen selbständigen Sortimentseinheiten möglich ist, wie sie die Artikelgruppen darstellen, sind die auf den Gesamtbetrieb bezogenen Überlegungen auf die einzelnen Artikelgruppen und innerhalb dieser auf die Sortimentstiefe und -höhe anzuwenden. Die Sortimentsbreite wird dabei als betriebliches Datum angenommen.

Eine Artikelgruppe wird dann als ideal gegliedert bezeichnet, wenn sowohl die artikelmäßige als auch die preislagenmäßige Zusammensetzung vollkommen mit der Nachfrage übereinstimmt. Daraus ergibt sich für eine einzelne Artikelgruppe folgende schematische Darstellung:

Idealsortierung:



b) Abweichungen

aa) Arten

aaa) Untersortierung

Die Abweichung von der Idealsortierung ist im ersten Fall dadurch gekennzeichnet, daß die Nachfrage der Konsumenten über die Aufgliederung des Warenangebots hinausgeht. Das bedeutet, daß die Nachfrage sich zwar auf die in einer Artikelgruppe geführten Artikel und Preislagen richtet, darüber hinaus aber auch auf solche, die im Sortiment nicht vorhanden sind.

Die Sortierung ist im Verhältnis zur Nachfrage zu gering. Es liegt eine Untersortierung bzw. ein Untersortiment vor. Diese Tatsache wirkt sich auf die Erlöse in der Form aus, daß die höchstmöglichen Erlöse einer idealen Sortierung nicht erreicht werden.

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß hier das bestehende, auf eine bestimmte Sortimentsbreite festgelegte Warenangebot eines Betriebes beurteilt wird. Es werden damit die Fälle ausgeklammert, in denen die Konsumenten Artikel/Preislagen von Artikelgruppen bzw. Warenarten nachfragen, die im Sortiment nicht geführt werden.

Beispiel: Es werden in einem DOB-Geschäft Hüte und Handschuhe in entsprechenden Artikeln und Preislagen nachgefragt. Der Betrieb hat diese Warenarten bisher nicht geführt, so daß im Sinne der vorstehenden Ausführungen keine Untersortierung vorliegt.

Bürgi 1) interpretiert den Zustand der Untersortierung wie folgt:
"Beim Untersortiment werden nur solche Artikel geführt, welche den Kaufwünschen der Kunden entsprechen, aber nicht so viel als nötig wären, um das Sortiment mit der Nachfragestruktur ins Gleichgewicht zu bringen, d.h. es bestehen noch Artikel in der Nachfragestruktur, welche nicht vorhanden sind im Sortiment. Diese letzteren machen das Untersortiment aus."

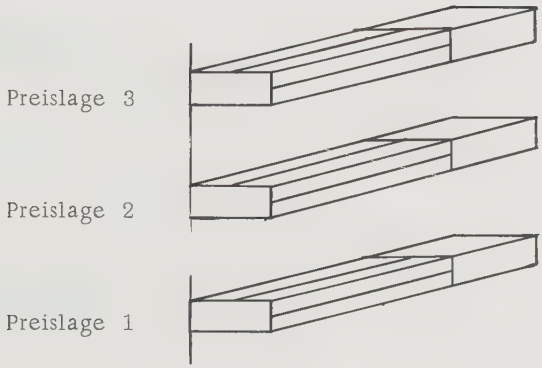
Werden die vorstehenden Erkenntnisse auf die einzelnen Sortimentsbereiche einer Artikelgruppe bezogen, so folgt daraus, daß sowohl die Sortimentstiefe als auch die Sortimentshöhe unzureichend zusammengesetzt sein können. Es werden dann mehr Artikel und Preislagen nachgefragt, als in der betreffenden Artikelgruppe geführt werden.

---

1) Bürgi, E.: Das Warensortiment ..., a.a.O., S. 74

Schematisch dargestellt ergibt sich folgendes Bild:

Untersortierung 1):



bbb) Übersortierung

Im anderen Fall liegt eine Abweichung dann vor, wenn die Aufgliederung des Warenangebots weitreichender als die Nachfrage der Konsumenten ist. Die Nachfrage wird aus dem vorhandenen Warenangebot befriedigt, es werden jedoch nicht alle Artikel/Preislagen einer Artikelgruppe nachgefragt. Die Sortierung des Warenangebots ist größer als die Nachfrage. Es liegt eine Übersortierung bzw. ein Übersortiment vor. Auch hier können die höchstmöglichen Erlöse nicht realisiert werden.

Unter dem Übersortiment ist der Anteil des Warenangebots zu verstehen, der nicht nachgefragt wird. Ähnlich interpretiert Bürgi 2) den Fall der Übersortierung.

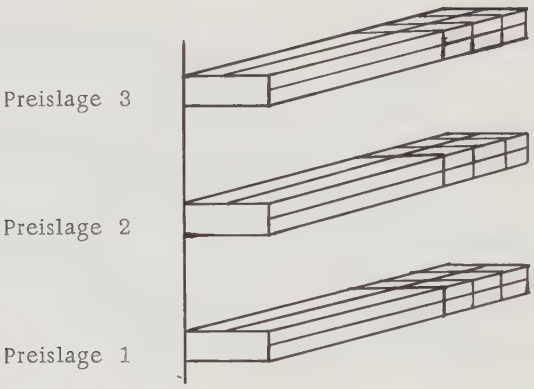
Werden die vorstehenden Erkenntnisse auf die einzelnen Sortimentsteilbereiche einer Artikelgruppe bezogen, so folgt daraus, daß sowohl die Sortimentstiefe als auch die Sortimentshöhe übermäßig gegliedert sein kann. Es werden dann nicht alle im Sortiment einer Artikelgruppe geführten Artikel/Preislagen nachgefragt.

---

1) Untersortierung: offener Bereich
2) Bürgi, E.: Das Warensortiment ..., a.a.O., S. 73/74

Schematisch dargestellt zeigt sich folgendes Bild:

Übersortierung 1):



Letztlich ist noch auf den auch von Bürgi 2) erwähnten Fall hinzuweisen, daß in den Sortimentsteilbereichen gleichzeitig eine Über- und Untersortierung vorliegen kann.

Einerseits werden dann nicht alle in einer Artikelgruppe geführten Artikel und Preislagen, andererseits jedoch solche nachgefragt, die in dieser Artikelgruppe nicht geführt werden.

Es werden beispielsweise in der Artikelgruppe Damenwintermäntel die vorhandenen Artikel einfarbig, gestreift, in der Preislage von DM 99,- nicht nachgefragt. Dagegen richten sich jedoch die Kaufwünsche der Konsumenten auf die in der gleichen Artikelgruppe nicht vorhandenen Artikel gemustert, in der Preislage von DM 299,-.

Für die Fälle, daß eine Artikelgruppe entweder unter- oder übersortiert ist, kann von einem e i n d e u t i g e n Charakter der Abweichung gesprochen werden. Liegt dagegen innerhalb einer Artikelgruppe gleichzeitig eine Unter- und Übersortierung vor, dann kann dieser Abweichungscharakter nicht mehr als eindeutig, sondern muß als k o m p l e x bezeichnet werden.

---

1) Übersortierung: karierter Bereich

2) Bürgi, E.: Das Warensortiment ..., a.a.O., S. 75

bb) Feststellung

aaa) Untersortierung

Während die getätigten Verkäufe als Beweis für die Richtigkeit der Sortimentszusammensetzung anzusehen sind, ist es notwendig, zusätzlich die Fälle festzustellen, in denen eine Gegenüberstellung von Sortiment und Nachfrage zu ungunsten des Betriebes verlaufen ist. Das geschieht, indem die von den Konsumenten beim Betreten des Betriebes geplanten, dann jedoch nicht realisierten Käufe ermittelt werden.

In der Literatur 1) wird zwischen "Nicht"- und "Fehlverkäufen" unterschieden. Bei den Nichtverkäufen werden Artikel/Preislagen verlangt, die nicht geführt werden, bei den Fehlverkäufen handelt es sich um Artikel/Preislagen, die bei gegebener Sortimentsbreite zwar normalerweise geführt, zur Zeit der Nachfrage jedoch nicht vorhanden sind.

Für die Beurteilung der Untersortierung eines bestehenden Sortiments sind ausschließlich die Fehlverkäufe heranzuziehen.

Um die Tatsache einer Untersortierung exakt festzustellen, gilt es, die von den Konsumenten vorgebrachten Kaufwünsche in bezug auf Artikelgruppe, Artikel und Preislage zu erfassen und systematisch auszuwerten. Zu diesem Zweck sind die Fehlverkäufe vom Verkaufspersonal auf den dafür entwickelten Unterlagen festzuhalten.

Fallen derartige Unterlagen an, so ist das ein Zeichen dafür, daß eine Untersortierung vorliegt, wobei die Aufgliederung nach Artikelgruppen und innerhalb dieser nach Artikeln und Preislagen die Bereiche der Untersortierung anzeigt.

bbb) Übersortierung

Ebenso ist es für jeden Betrieb notwendig, festzustellen, ob eine Übersortierung vorliegt. Diese ist, wie bereits erwähnt, dadurch gekennzeichnet, daß bestimmte Artikel/Preislagen einer im Sortiment geführten Artikelgruppe nicht nachgefragt werden.

Es ist erforderlich, die Bedingungen anzugeben, die erfüllt sein müssen, um von einer Übersortierung zu sprechen.

---

1) Bürgi, E.: Das Warensortiment ..., a.a.O., S. 106
Bankmann, J.: Grundlagen ..., a.a.O., S. 67/68

Hier handelt es sich um ein Problem, das mit der Dauer der Zugehörigkeit der Artikel zum Sortiment zusammenhängt. Ein Artikel, der länger als ursprünglich vorgesehen im Sortiment vorhanden ist, wird als Altware bezeichnet. Niklisch 1) spricht plastisch und die vorliegende Problematik treffend von "Umschlagsresten".

Die Frage, von welchem Zeitpunkt ab es gerechtfertigt erscheint, einen Artikel als Umschlagsrest zu bezeichnen, ist nicht generell zu beantworten, sondern hängt von dem Charakter des Artikels und der entsprechenden Nachfrage ab. Es ist daher notwendig, für jede Artikelgruppe ein bestimmtes Kriterium anzugeben.

In der Praxis werden häufig die Lagerumschlagsziffern als derartiges Kriterium herangezogen. Die Umschlagsziffern geben jedoch immer nur einen groben, häufig ungenauen Anhaltspunkt. Diese Tatsache liegt darin begründet, daß diese Ziffern auf Grund einer Durchschnittsrechnung ermittelt werden, die eine Einschränkung des Genauigkeitsgrades beinhalten kann. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn trotz befriedigender Umschlagsziffern Umschlagsreste vorhanden sind. Die Umsätze werden dann hauptsächlich mit Waren jungen Eingangsdatums getätigt.

Den Umschlagsziffern wird dagegen die effektive Dauer der Zugehörigkeit jedes einzelnen Artikels zum Sortiment als Kriterium vorgezogen.

Diese Dauer der Zugehörigkeit wird ermittelt, indem die einzelnen Artikel aufgenommen resp. durchgesehen werden. Dabei wird vorausgesetzt, daß auf jedem Artikel das Eingangsdatum vermerkt ist.

Ein genauer Überblick ist ebenfalls auf Grund einer detaillierten, nach Alterskategorien spezifizierten Sortimentsstatistik zu gewinnen. Diese Methode erfordert zwar einen permanenten Arbeitsaufwand, bietet jedoch den Vorteil, die altersmäßige Gliederung des Sortiments ständig zu beobachten.

Die auf diesem Wege ermittelte effektive Zugehörigkeitsdauer ist jedoch immer Ausdruck der betriebsindividuellen Situation und kann daher kein eindeutiges Kriterium darstellen. Dagegen sind beispielsweise die von der Forschungsstelle für den Handel (FfH) bzw. dem Institut für Handelsforschung an der Universität Köln aus einer Vielzahl von Betrieben errechneten Ziffern als eindeutiges (objektives) Kriterium anzusehen. Ihnen kommt

---

1) Niklisch, H.: Wirtschaftliche Betriebslehre, 6. Aufl., C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1922, S. 207

repräsentative Bedeutung zu, da sie auf breiter Basis ermittelt werden.

Für den Fall, daß Umschlagsreste im Sortiment festgestellt werden, zeigt die Aufgliederung nach Artikelgruppen und innerhalb dieser nach Artikeln und Preislagen die betreffenden Bereiche an.

cc) Ausmaß

aaa) Normalsortierung

In den bisherigen Ausführungen über Art und Feststellung der Abweichungen wurde ausschließlich die Tatsache der Abweichung berücksichtigt. Damit ist jedoch noch keine Aussage über das Ausmaß der Abweichung getroffen. Dieser Gesichtspunkt wird anschließend in die Untersuchung einbezogen. Eine derartige Trennung zwischen Tatsache und Ausmaß der Abweichung ist notwendig, um die Problematik einer fehlerhaften Sortierung des Warenangebots aufzuzeigen.

Den Ausgangspunkt der Untersuchung bildet wiederum das Idealsortiment.

Eine realitätsnähere Betrachtung erfordert es, in einem begrenzten Ausmaß Abweichungen vom Idealfall der vollkommenen Sortierung, der den höchstmöglichen Erlösen entspricht, zuzulassen. Es wird unterstellt, daß eine unwesentliche Abweichung den positiven Sortimentscharakter nicht gefährdet. Bürgi 1) spricht in diesem Zusammenhang von einem "Fehlermöglichkeiten einschließenden Normalsortimentsbereich", ohne jedoch das Ausmaß an Fehlermöglichkeiten anzugeben.

Von anderen Autoren ist zu diesem speziellen Problem bisher nicht Stellung genommen worden. Das mag z.T. darin begründet liegen, daß es schwierig ist, ein konkretes, für alle Einzelhandelsbetriebe gleichermaßen verbindliches Abweichungsausmaß zu nennen. Es ist jedoch notwendig, ein solches anzugeben, um unterschiedliche Auslegungen zu vermeiden.

Für die folgenden Ausführungen wird ein Abweichungsausmaß von 10% der geplanten, höchstmöglichen Erlöse zugrunde gelegt. Verbleibt die Abweichung von der Idealsortierung innerhalb dieser Toleranz, dann wird das Ausmaß der Abweichung als "geringfügig" angesehen.

---

1) Bürgi, E.: Das Warensortiment ..., a.a.O., S. 77

Das entsprechende Sortiment wird als "Normalsortiment", der Grad der Sortimentszusammensetzung als "befriedigend" bezeichnet. Der Ausdruck "befriedigende Sortierung" spiegelt die Einschränkung des Vollkommenheitsgrades wider.

Dabei kann die Abweichung einmal ausschließlich in Form einer Untersortierung, zum anderen ausschließlich als Übersortierung auftreten, wobei jeweils 10% nicht überschritten werden dürfen.

Wird dagegen gleichzeitig eine Unter- und Übersortierung festgestellt, so muß das Ausmaß beider Abweichungen zusammen innerhalb des genannten Spielraums verbleiben.

Die grundsätzlichen Möglichkeiten werden in folgender Übersicht dargestellt:

Untersortierung (%)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
+											
Übersortierung (%)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

bbb) Fehlsortierung

Unter Fehlsortierung werden alle die Fälle verstanden, in denen das Abweichungsausmaß von der idealen Sortierung mehr als 10% beträgt. Damit wird gleichzeitig der Bereich der Normalsortierung verlassen, und die noch als positiv angenommene Sortierung schlägt in eine negative um.

Indem der Gesichtspunkt des Ausmaßes der Fehlsortierung zusätzlich in die Überlegungen einbezogen wird, erfolgt gleichzeitig eine weitgehende Annäherung an die Realität.

Die Fehlsortierung kann ebenso wie die Normalsortierung als Unter- und/oder Übersortierung auftreten.

c) Bewertung der Abweichungen

Im Hinblick auf das Ausmaß der Abweichungen von den höchstmöglichen Erlösen (Idealsortiment) zeigt sich, daß hier ein differenzierter Sachverhalt vorliegt; es ist kaum möglich, die Fülle der sowohl theoretisch denkbaren als auch in der Praxis nachweisbaren Abstufungen festzustellen.

Es sollen daher aus der Vielzahl der Erscheinungsformen einige typische Situationen dargestellt werden.

Für das unterschiedliche Ausmaß möglicher Abweichungen von der Idealsortierung wird eine auf Prozentbasis entwickelte Wertungsskala entworfen und die einzelnen Stufen durch eindeutige Bezeichnungen gekennzeichnet.

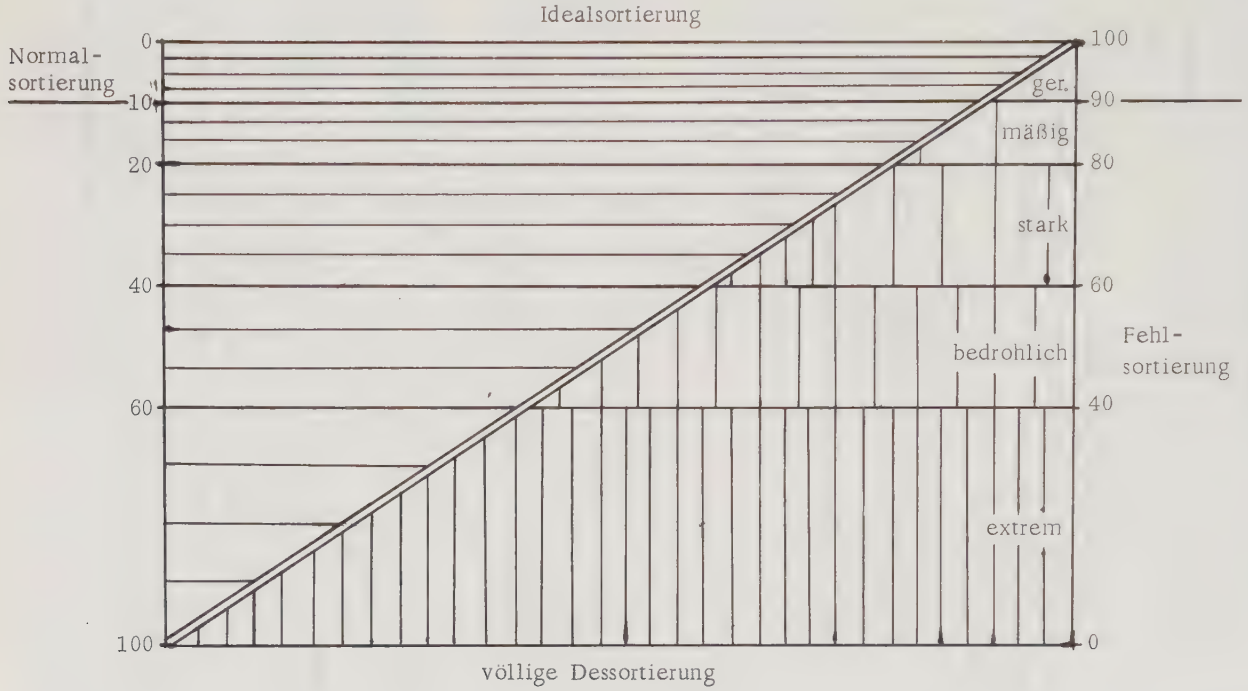
Eine solche Wertungsskala gestattet es, den an einem bestimmten Zeitpunkt vorliegenden Grad der Richtigkeit der Sortimentszusammensetzung anzugeben und mit Betrieben gleicher oder ähnlicher Sortimentsstruktur zu vergleichen.

Für die Abweichungen von der Idealsortierung werden folgende Bezeichnungen vorgeschlagen und in der Skala dargestellt 1):

Bewertung der Abweichungen von der idealen Sortierung

	Abweichungsausmaß in % vom Wert der höchstmöglichen Erlöse	Bewertung	Korrespondierende Annäherung an die Idealsortierung in %
1)	0	ideal	100
	Normalsortierung:		
2)	0,1 - 10	gering	99,9 - 90
	Fehlsortierung:		
3)	10,1 - 20	mäßig	89,9 - 80
4)	20,1 - 40	stark	79,9 - 60
5)	40,1 - 60	bedenklich	59,9 - 40
6)	60,1 - 99,9	extrem	39,9 - 0,1
7)	100	völlig dessortiert	0

1) Der Gesichtspunkt der Bewertung der Funktionsintensität ist auch bei Buddeberg anzutreffen, der folgende Wertungsskala verwendet:
4 = sehr starke Funktionsbereitschaft bzw. -erfüllung
3 = starke " " "
2 = mittlere " " "
1 = schwache " " "
0 = keine " " "
Buddeberg, H.: Über die Vergleichbarkeit der Handelsbetriebe, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1955, S. 154/155


Idealsortierung
Normal-
sortierung
0
10
20
40
60
100
ger.
mäßig
stark
bedrohlich
extrem
100
90
80
60
40
0
Fehl-
sortierung
völlige Dessortierung

Wie aus der Darstellung hervorgeht, wird der Grad der Richtigkeit der Sortimentszusammensetzung durch eine Prozentskala dargestellt, die von 0 auf 100% ansteigt. Der geringste Wert liegt bei 0% und entspricht dem theoretischen Grenzfall der völligen Dessortierung. Hier werden, obwohl ein Sortiment vorliegt, keine Erlöse erzielt. Die zunehmende Richtigkeit der Sortimentszusammensetzung wird durch eine Skala unterschiedlicher Abstufungen ausgedrückt. Damit erhöhen sich gleichzeitig die Erlöse.

Der höchste Grad der Richtigkeit liegt bei 100% und entspricht dem theoretischen Grenzfall idealer Sortierung. An diesem Punkt werden die höchsten Erlöse erzielt, da hier Sortiment und Nachfrage vollkommen miteinander übereinstimmen.

In den folgenden Ausführungen werden die Abstufungen der Fehlsortierung aus der entwickelten Wertungsskala herausgegriffen und auf die Sortimentsteilbereiche einer Artikelgruppe bezogen. Dabei werden die beiden grundsätzlichen Erscheinungsformen der Abweichung von der Idealsortierung, die Unter- und Übersortierung, berücksichtigt.

Schematisch dargestellt ergibt sich folgende Übersicht:

Fehlsortierung: Untersortierung

	1	2	3	4
Sortimentshöhe	./. [1)]	.//.	.///.	.////.
Sortimentstiefe	./.	.//.	.///.	.////.

---

1) mäßige Untersortierung ./.
starke " .//.
bedenkliche " .///.
extreme " .////.

Fehlsortierung: Übersortierung

	1	2	3	4
Sortimentshöhe	+ [1]	++	+++	++++
Sortimentstiefe	+	++	+++	++++

Aus diesen Beispielen wird ersichtlich, wie vielgestaltig die Problematik ist, die mit der Sortierung des Warenangebots zusammenhängt. Diese Erkenntnis wird bestätigt, wenn anstelle der hier vorgenommenen Beschränkung auf vier typische Grade der Fehlsortierung eine noch größere Anzahl an Abstufungen angenommen wird, wie sie in der Praxis vorhanden ist.

Anschließend ist zu untersuchen, in welcher Weise die Beziehungen zwischen Sortiment und Nachfrage exakt gemessen und rechnerisch dargestellt werden können.

Liegt ausschließlich eine Untersortierung vor, so ist es notwendig, den Wert der getätigten und den der im gleichen Zeitraum aufgetretenen Fehlverkäufe je Artikelgruppe zu addieren. Die so errechnete Ziffer stellt den Wert der Verkäufe dar, der im günstigsten Fall zu erzielen gewesen wäre. Es ist dann möglich, den Wert der höchstmöglichen Erlöse (= 100 %) zum Wert der unterbliebenen Verkäufe je Artikelgruppe in Beziehung zu setzen. Daraus ergibt sich ein Prozentsatz, aus dem die Einschränkung der größtmöglichen Richtigkeit der Sortimentszusammensetzung als Folge einer vorliegenden Untersortierung zahlenmäßig sichtbar wird.

---

1) mäßige Übersortierung +
starke " ++
bedenkliche " +++
extreme " ++++

Beispiel:

Ermittlung der Untersortierung in Prozenten

1. Getätigte Verkäufe		5.760,- DM
2. Fehlverkäufe		240,- DM
3. Höchstmögliche Erlöse	=	6.000,- DM

Ausmaß der Untersortierung in % 4%

Bewertung der Abweichung von der Idealsortierung

= geringfügig

Gemäß der auf S. 43 entwickelten Tabelle fällt eine derartige Sortierung noch in den Bereich der Normalsortierung.

Analog ist zu verfahren, wenn ausschließlich eine Übersortierung vorliegt, deren Ausmaß gemessen werden soll. Dann ist der Wert der Umschlagsreste am Beurteilungsstichtag dem Wert der höchstmöglichen Erlöse eines Zeitraums gegenüberzustellen. Aus dem so ermittelten Koeffizienten wird die Einschränkung der größtmöglichen Richtigkeit der Zusammensetzung einer Artikelgruppe als Folge einer Übersortierung ersichtlich.

Beispiel:

Ermittlung der Übersortierung in Prozenten

1. Getätigte Verkäufe		7.760,- DM
2. Umschlagsreste		240,- DM
3. Geplante, höchstmögliche Erlöse	=	8.000,- DM

Ausmaß der Übersortierung in % 3%

Bewertung der Abweichung von der Idealsortierung

= geringfügig

Entsprechend der Tabelle ist die vorliegende Sortierung als Normalsortierung zu bezeichnen.

Liegen gleichzeitig eine Unter- und eine Übersortierung vor, dann hat der Unternehmer die Aufgabe, den Wert beider Abweichungen prozentual zu errechnen, um das Ausmaß der Gesamtabweichung festzustellen. Dafür stehen ihm der aus den Unterlagen errechnete Wert der Fehlverkäufe sowie der Wert der ermittelten Umschlagsreste zur Verfügung.

Aus der Addition der tatsächlichen Erlöse eines Zeitraums und dem Wert der Fehlsortierung ergeben sich die höchstmöglichen Erlöse eines Zeitraums. Diesen stellt er den Wert der Unter- und Übersortierung gegenüber und kann so den jeweiligen Abweichungsprozentsatz exakt ermitteln.

Beispiel:

Ermittlung einer Unter- und Übersortierung in Prozenten

1. Getätigte Verkäufe		8.800,- DM
2. Fehlverkäufe		500,- DM
3. Umschlagsreste		700,- DM
4. Höchstmögliche Erlöse	=	10.000,- DM
5. Ausmaß der Untersortierung in %		5 %
6. Ausmaß der Übersortierung in %		7 %
7. Ausmaß der Abweichung in %		12 %

Bewertung der Abweichung von der Idealsortierung

= mäßig

Gemäß der Bewertungsskala ist eine derartige Sortierung dem Bereich der Fehlsortierung zuzurechnen.

Diese Bewertung besagt, daß es der Geschäftsleitung gelungen ist, mit Hilfe des erstellten Sortiments die tatsächlichen Erlöse mit einer Abweichung von 12 % den höchstmöglichen Erlösen angenähert zu haben.

Diese Rechnung gestattet es, das am Beurteilungsstichtag vorliegende Ausmaß der Abweichung, getrennt nach dem Abweichungscharakter, zahlenmäßig sichtbar und damit vergleichsfähig zu machen.

Als Bezugsbasis dient die einzelne Artikelgruppe. Durch Addition der auf dieser Basis errechneten Abweichungsprozentsätze ergibt sich die Abweichung von der Idealsortierung für das gesamte Sortiment.

B. Erfolgsbezogen

a) Basis: Optimalsortiment

Für alle Betriebe gilt das systemindifferente Prinzip der Wirtschaftlichkeit 1). Die Betriebe praktizieren jedoch in der Marktwirtschaft nicht, worauf beispielsweise Gutenberg 2) hinweist, "das Prinzip der Wirtschaftlichkeit um seiner selbst willen", sondern sind bestrebt, einen möglichst hohen Gewinn auf das investierte Kapital zu erarbeiten. Daneben gelten zwei weitere Prinzipien, das "angemessener Gewinnerzielung" und das "plandeterminierter Leistungserstellung" 3). Diesen kommt jedoch nicht die gleiche Bedeutung zu; in der vorliegenden Untersuchung wird vom erwerbswirtschaftlichen Prinzip ausgegangen.

Die Gewinnmaximierung kann sowohl lang- als auch kurzfristig angestrebt werden. Der Unternehmer wird in der Regel kurzfristige Gewinnchancen dann nicht wahrnehmen, wenn diese sich auf längere Sicht gesehen nachteilig auf das Betriebsergebnis auswirken können. Er wird daher die langfristige Gewinnmaximierung der kurzfristigen vorziehen. Dabei hängt es vom Temperament und der Mentalität des Unternehmers ab, ob er dieses Ziel in verwegener oder gemäßigter Weise zu realisieren versucht 4).

Das Streben nach größtmöglichem Gewinn setzt voraus, daß sich der Unternehmer an Erlösen und Kosten orientiert. Es ist dann notwendig, die in einer Zeiteinheit durch eine bestimmte Sortimentszusammensetzung erzielten Erlöse den Kosten, die zur Erstellung des Sortiments eingesetzt werden, gegenüberzustellen. Dabei muß der Betrieb darauf bedacht sein, die günstigste Kostensituation zu realisieren. Das ist letztlich dann der Fall, wenn es der Geschäftsleitung als "dispositivem Faktor" 5) gelingt, die betrieblichen Elementarfaktoren Arbeitskräfte, Betriebsmittel und Ware optimal miteinander zu kombinieren.

---

1) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, S. 10
2) Gutenberg, E.: Grundlagen ..., Bd. II, a.a.O., S. 9
3) Gutenberg, E.: Grundlagen ..., Bd. II, a.a.O., S. 10/11
4) Nicht zu untersuchen ist hier die Frage, in welcher Weise der ermittelte Gewinn verwendet wird.
5) Gutenberg, E.: Grundlagen ..., Bd. I, a.a.O., S. 6

Um aus den beiden Komponenten Erlöse und Kosten den höchstmöglichen Erfolg zu ermitteln, ist das betriebliche Warenangebot zu bestimmen, bei dem sich durch eine bestimmte Sortimentszusammensetzung zwischen den genannten Faktoren entweder der höchste Gewinn oder der geringste Verlust ergibt. Das entsprechende Warenangebot stellt ein Optimum dar und wird als Optimalsortiment bezeichnet.

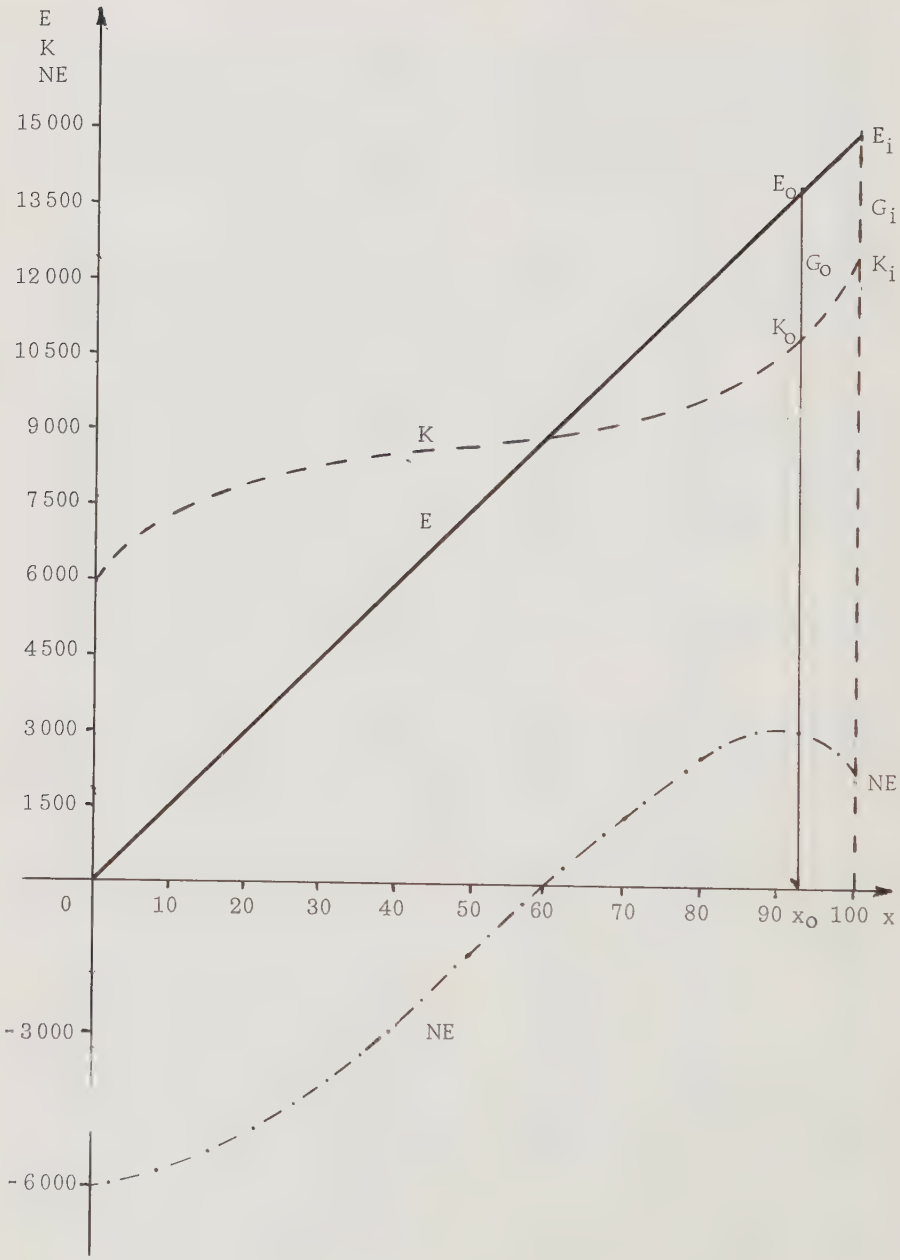
Diese optimale Sortierung wird mit der höchsten Sortimentsintensität erreicht. Unter Sortimentsintensität wird dabei eine bestimmte Zusammensetzung des betrieblichen Warenangebots verstanden, durch die bei einem entsprechenden Kosteneinsatz eine bestimmte Erlöshöhe realisiert wird.

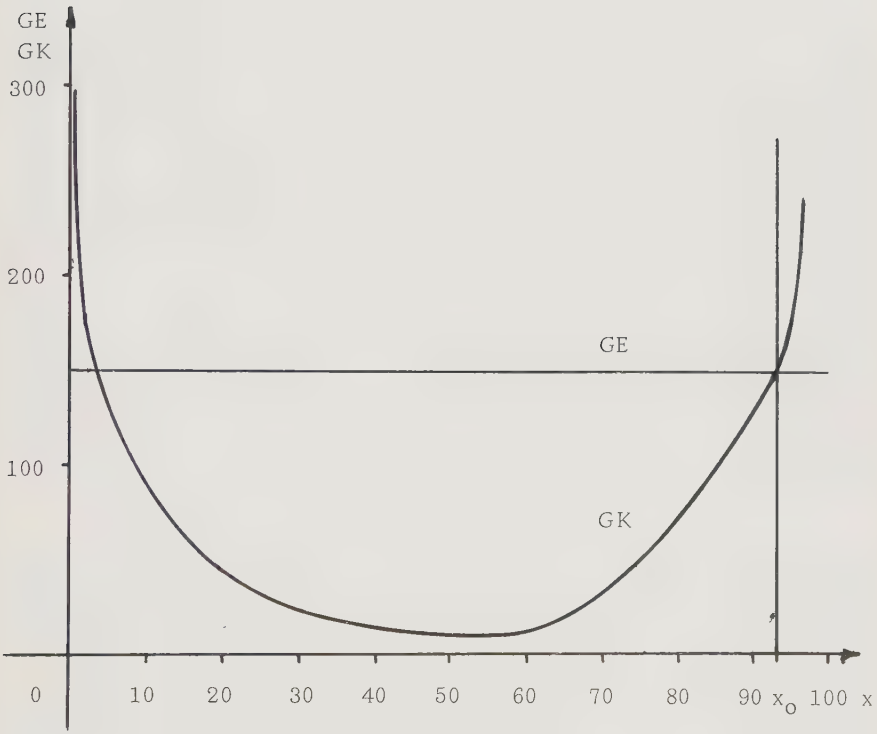
Damit wird der Begriff des Optimalsortiments neben den bereits bekannten Begriff des Idealsortiments gestellt. Der wesentliche Unterschied zwischen beiden ist darin zu sehen, daß es sich bei der Bestimmung des Idealsortiments um Beziehungen zwischen Sortimentserlösen und Nachfrage handelt, dagegen bei der Bestimmung des Optimalsortiments um Beziehungen zwischen Sortimentserlösen und Kosten.

Der Betrieb wird sich auf Grund der Erlöse und Kosten bemühen, das Optimalsortiment zu ermitteln.

Die Beziehungen zwischen Sortimentsintensität, Erlösen und Kosten werden an Hand des nachstehenden Beispiels entwickelt, dem die Werte der Tabelle (S. 51) und die graphische Darstellung (S. 52/53) zugrunde liegen. Als Bezugsbasis dient dabei die Artikelgruppe.

Absatz	Erlöse	Gesamt-Kosten	Netto-Erlöse	Grenz-Erlöse	Grenz-Kosten
x	E	K	NE	GE	GK
0	0	6.000	- 6.000		
5	750	6.750	- 6.000	150	150
10	1.500	7.300	- 5.800	150	110
15	2.250	7.700	- 5.450	150	80
20	3.000	7.950	- 4.950	150	50
25	3.750	8.150	- 4.400	150	40
30	4.500	8.300	- 3.800	150	30
35	5.250	8.430	- 3.180	150	26
40	6.000	8.540	- 2.540	150	22
45	6.750	8.635	- 1.885	150	19
50	7.500	8.720	- 1.220	150	17
55	8.250	8.795	- 545	150	15
60	9.000	8.865	+ 135	150	14
65	9.750	8.925	825	150	16
70	10.500	9.030	1.470	150	21
75	11.250	9.205	2.045	150	35
80	12.000	9.465	2.535	150	52
85	12.750	9.830	2.920	150	73
90	13.500	10.330	3.170	150	100
95	14.250	11.080	3.170	150	150
100	15.000	12.430	2.570	150	270


E
K
NE
15 000
13 500
12 000
10 500
9 000
7 500
6 000
4 500
3 000
1 500
0
10
20
30
40
50
60
70
80
90
100
x
x_o
E_i
E_o
G_i
G_o
K_i
K_o
K
E
NE
NE
- 3 000
- 6 000


GE
GK
300
200
100
GE
GK
0
10
20
30
40
50
60
70
80
90
x_o
100
x

Die Erlöse ergeben sich, wie aus der Darstellung ersichtlich, als Produkt aus x mal p, wobei p als konstant angenommen wird. Die Erlöse steigen also proportional zur Absatzmenge.

Die Gesamtkosten des Betriebes zeigen einen S-förmig gekrümmten Verlauf.

Die zunehmende Verbesserung der Sortimentszusammensetzung erfordert einen verstärkten Kosteneinsatz. Der Verlauf der Gesamtkostenkurve hängt von der jeweiligen Höhe der variablen Kosten ab. Der Darstellung ist zu entnehmen, daß der Erlöszuwachs anfangs größer als der entsprechende Kostenzuwachs ist. Die Gesamtkostenkurve steigt unterproportional an. Im Schnittpunkt der Grenzkosten- und Grenzerlökurve ist der Kostenzuwachs gleich dem Erlöszuwachs. Gesamtkosten- und Erlöskurve weisen hier die gleiche Neigung auf. Die Differenz zwischen Kosten und Erlösen (G_o) ist hier am größten.

Aus der Darstellung wird ersichtlich, daß eine optimale Sortierung bei E_o und x_o vorliegt, da hier das Maximum der Nettoerlöskurve (NE) liegt und damit der Gewinn G_o am größten ist.

Würde das Idealsortiment verwirklicht, so erzielt der Betrieb zwar die höchstmöglichen Erlöse, muß jedoch erhebliche zusätzliche Kosten einsetzen, so daß, wie der Verlauf der Grenzkosten- und Grenzerlöskurve zeigt, der Kostenzuwachs den Erlöszuwachs übersteigt. Die Gesamtkostenkurve verläuft dann überproportional. Daraus folgt, daß der entsprechende Gewinn G_i geringer als G_o ist.

Der Betrieb wird auf die Realisierung des Idealsortiments immer dann verzichten, wenn die dadurch entstehenden zusätzlichen Kosten (Grenzkosten) höher sind als die dann erzielten zusätzlichen Erlöse (Grenzerlöse). Das Ziel eines Betriebes ist die Realisierung des Optimalsortiments, d.h. des Sortiments, in dem die Bedingung Grenzkosten = Grenzerlöse erfüllt ist.

Die vorstehenden Ausführungen gelten ebenso, falls ein linearer Kostenverlauf vorliegt. In einem solchen Fall würde das Optimalsortiment an der Kapazitätsgrenze liegen. Für die Mehrzahl der Einzelhandelsbetriebe ist jedoch kein gleichbleibender Grenzkostenverlauf anzunehmen, so daß der in der Darstellung zum Ausdruck gebrachte gekrümmte Kostenverlauf als typisch angesehen werden kann.

Es handelt sich bei den vorstehenden Ausführungen, wie bereits erwähnt, um eine Betrachtung, die auf eine einzelne Artikelgruppe bezogen ist. Um das

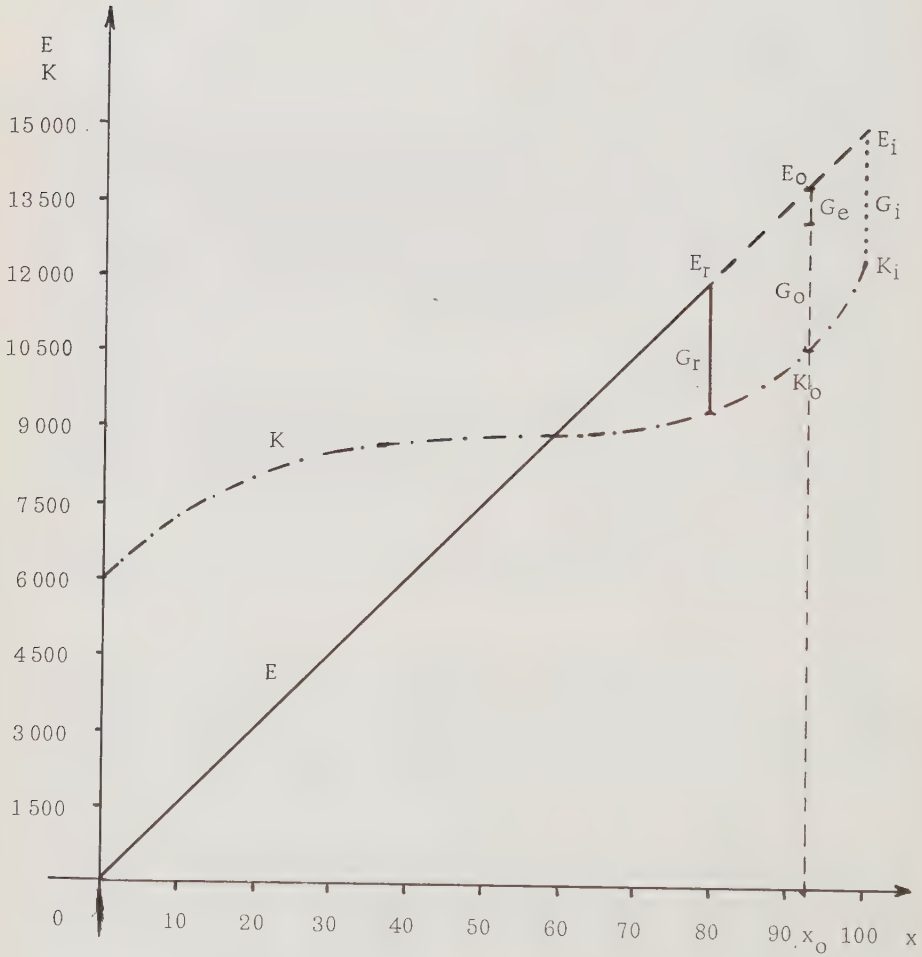
betriebliche Optimalsortiment und damit den größtmöglichen Erfolg eines Betriebes festzustellen, ist es erforderlich, die jeweils für die einzelnen Artikelgruppen ermittelten Erfolge zu addieren.

b) Abweichungen

aa) Auswirkungen der Untersortierung

Die Geschäftsleitung wird in regelmäßigen Zeitabständen untersuchen, ob und inwieweit es ihr gelungen ist, das für einen bestimmten Zeitraum geplante Sortiment dem Optimum anzunähern. Im Regelfall wird es nicht zu vermeiden sein, daß sich in größerem oder geringerem Umfang Diskrepanzen zwischen tatsächlicher und optimaler Sortierung ergeben. Diese Abweichungen können, wie bereits dargestellt, in Form einer Unter- und/oder Überwortierung auftreten. Die entsprechenden Auswirkungen gilt es im folgenden zu untersuchen.

Dabei werden die beiden Erscheinungsformen der Fehlsortierung isoliert betrachtet, um die vielgestaltige Problematik aufzuzeigen. Den Ausführungen über die Untersortierung wird die folgende graphische Darstellung zugrunde gelegt.


E
K
15 000
13 500
12 000
10 500
9 000
7 500
6 000
4 500
3 000
1 500
0
10
20
30
40
50
60
70
80
90
x_o
100
x
K
E
E_i
E_o
G_e
G_i
E_r
K_i
G_o
G_r
K_o

Von einer Untersortierung wird, wie bereits ausgeführt, dann gesprochen, wenn innerhalb des Sortiments nicht alle Artikel/Preislagen vorhanden sind, die von den Konsumenten nachgefragt werden. In diesem Fall hat der Betrieb zwar Erlöse in einer bestimmten Höhe (E_r) realisiert, hätte jedoch darüber hinaus zusätzliche Erlöse bis zur Höhe der idealen Sortierung (E_i) erzielen können. Diesen beiden Erlössituationen sind die dazugehörigen Kostensituationen gegenüberzustellen.

Auf Grund der vorliegenden Kostenstruktur wird bei idealer Sortierung nicht der größtmögliche Gewinn verwirklicht, da die Befriedigung der letzten Nachfrageäußerungen überproportionale Kosten verursacht. Zur Beurteilung der tatsächlich erreichten Erfolgssituation kann daher nicht dieser Gewinn (G_i) sondern muß der höchstmögliche Gewinn (G_o) herangezogen werden, der durch die günstigste Relation zwischen Erlösen und Kosten bei E_o und K_o und einer Absatzmenge von x_o gekennzeichnet ist. Die Differenz zwischen tatsächlich erreichtem (G_r) und größtmöglichem Gewinn (G_o) wird als "entgangener Gewinn" (G_e) bezeichnet. Der bei Idealsortierung verwirklichte Gewinn könnte nur dann zur Beurteilung des betrieblichen Erfolges herangezogen werden, wenn er zugleich den größtmöglichen Gewinn darstellt. Diese Grenzsituation ist dann verwirklicht, wenn Ideal- und Optimalsortiment identisch sind.

bb) Auswirkungen der Übersortierung

Weiterhin ist zu prüfen, wie sich der entgegengesetzte Fall einer fehlerhaften Sortierung, die Übersortierung, auf Erlöse und Kosten auswirkt.

Eine Übersortierung liegt dann vor, wenn nicht alle innerhalb eines Sortiments geführten Artikel/Preislagen nachgefragt werden, so daß das Sortiment Umschlagsreste enthält.

Dabei stellt sich einmal heraus, daß es der Geschäftsleitung auf Grund der festgestellten Umschlagsreste nicht gelungen ist, die Erlöse in der geplanten Höhe zu realisieren. Zum anderen wirken sich die Umschlagsreste nachteilig auf die Kosten des Betriebes aus.

Die nachteiligen Auswirkungen bestehen zunächst darin, daß durch zusätzliche Pflege, erhöhte Zinsen u.a.m. erhöhte Kosten anfallen. Außerdem ist es vor Beurteilung der betrieblichen Erfolgssituation notwendig, die Umschlagsreste neu zu bewerten. Durch diese Korrektur soll erreicht werden, daß die neuen Wertansätze dem wahrscheinlichen Marktwert am Beurtei-

lungsstichtag entsprechen. Es handelt sich dabei um die in der Praxis geübte Neufestsetzung der Verkaufspreise durch Preisabschläge. Da in der vorliegenden Untersuchung mit der Voraussetzung unveränderter Preise gearbeitet und p als konstant angenommen wird, ist es gerechtfertigt, diese Preisabschläge den Kosten zuzurechnen. Vgl. hierzu Gutenberg 1) und die dort genannten Voraussetzungen.

Aus diesen Ausführungen folgt, daß die Umschlagsreste zu einer Gewinnminderung führen, worauf beispielsweise auch Knauth 2) und Lebow 3) hinweisen.

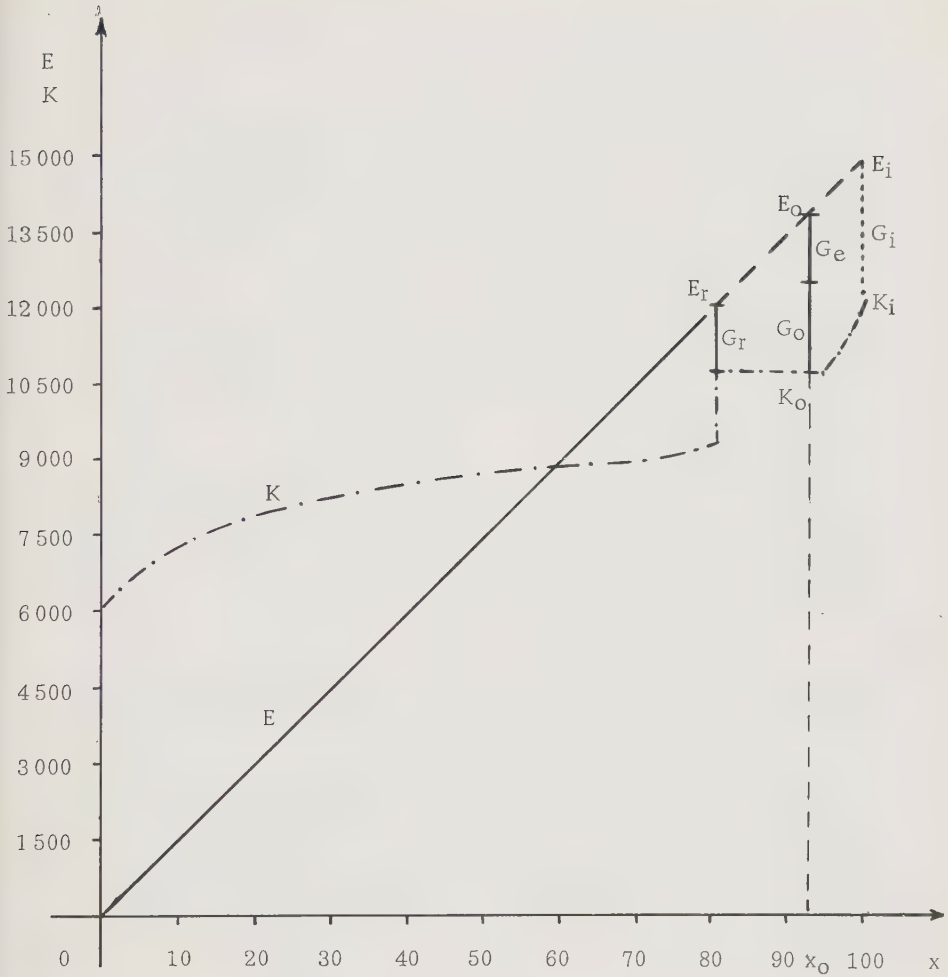
Diese Ausführungen werden im folgenden Beispiel veranschaulicht.

---

1) Gutenberg, E.: Grundlagen ..., II. Bd., a.a.O., S. 429

2) Knauth, O.: Considerations in the Setting of Retail Prices, In: Journal of Marketing, Vol. XIV, July 1949, No. 1, S. 12

3) Lebow, V.: The Impact of Competition on Retailing in 1954, In: Journal of Retailing, Vol. XXX, No. 1, 1954, S. 16



Im Fall der hier vorliegenden Übersortierung ist der erzielte Gewinn nicht als endgültig zu betrachten sondern um die zusätzlichen Kosten aus Übersortierung zu vermindern. Dieser dann als realisiert zu bezeichnende Gewinn ist dem größtmöglichen Gewinn G_o gegenüberzustellen. Die Differenz ergibt, wie aus der Darstellung ersichtlich, den entgangenen Gewinn.

$$G_e \qquad G_o \ ./. \ G_r$$

c) Bewertung der Abweichungen

In den folgenden Ausführungen wird versucht, die Abweichungen vom Optimalsortiment in Form der Unter-/Übersortierung zu bewerten.

Das Optimalsortiment als Bezugsgröße wird, wie bereits erwähnt, durch die größtmögliche Differenz zwischen Erlösen und Kosten als Folge der höchsten Sortimentsintensität bestimmt.

Bezüglich des Ausmaßes der Abweichungen vom Optimalsortiment wird ersichtlich, daß hier eine vielschichtige Problematik vorhanden ist. Es ist daher nur möglich, einige grundsätzliche Situationen aus der Vielzahl der sowohl theoretisch möglichen als auch empirisch festgestellten Erscheinungsformen zu kennzeichnen.

Um die Abweichungen der tatsächlichen von der optimalen Sortierung rechnerisch erfassen zu können, ist es notwendig, analog zur erlösbezogenen Bewertung zu verfahren, bei der das Idealsortiment die Basis bildete. In diesem Fall der erfolgsbezogenen Bewertung wird das Optimalsortiment als Bestimmungsgrundlage verwendet.

Ebenso wie bei dem Idealsortiment handelt es sich bei der optimalen Sortierung um eine Grenzsituation. Eine realitätsnähere Betrachtung macht es erforderlich, Abweichungen von der optimalen Sortierung zuzulassen.

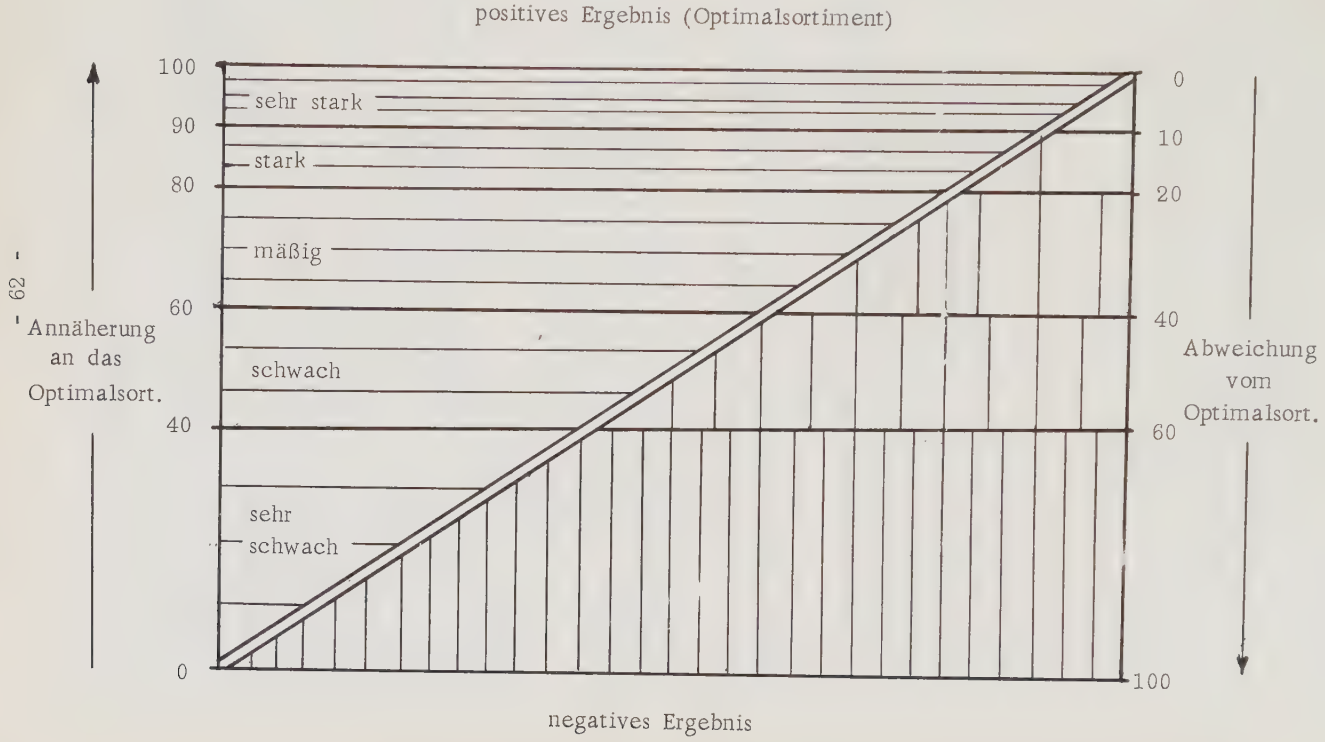
Dabei wird, analog zur erlösbezogenen Bewertung, das Optimalsortiment = 100 gesetzt und das jeweilige Abweichungsausmaß bzw. die stufenweise Annäherung an das Optimalsortiment in Prozenten errechnet. Die daraus entwickelte Wertungsskala umfaßt alle Grade der Sortimentsintensität. Die Annäherungsstufen an die Optimalsortierung werden durch unterschiedliche Ausdrücke gekennzeichnet.

Bewertung der Annäherung an die Optimalsortierung

Tatsächliche Annäherung an die Optimalsortierung in % (Intensitätsgrad)	Bewertung	Korrespondierendes Abweichungsausmaß von der Optimal-sortierung in %
1) 100	optimal	0
2) 99,9 - 90	sehr stark	0,1 - 10
3) 89,9 - 80	stark	10,1 - 20
4) 79,9 - 60	mäßig	20,1 - 40
5) 59,9 - 40	schwach	40,1 - 60
6) 39,9 - 0,1	sehr schwach	60,1 - 99,9
7) 0	keine	100

Aus dieser Übersicht ergibt sich folgende graphische Darstellung:

Graphische Darstellung der Wertungsskala



Wie aus der Darstellung ersichtlich, bilden das positive Ergebnis (Optimalsortierung) und das negative Ergebnis die beiden Grenzfälle. Dazwischen liegt die differenzierte Skala unterschiedlicher Annäherungen an das Optimalsortiment, die durch einen bestimmten Grad der Sortimentsintensität ausgedrückt wird.

Mit zunehmender Abweichung vom Optimalsortiment ergibt sich anstelle des größtmöglichen Gewinns resp. geringstmöglichen Verlusts eine gewinnlose Situation bzw. ein maximaler Verlust. In beiden Fällen stellt damit der größte Grad der Abweichung vom Optimalsortiment das negative Ergebnis dar.

In den folgenden Ausführungen werden die bereits graphisch dargestellten Beispiele einer isolierten Unter- und Übersortierung 1) rechnerisch vervollständigt und der jeweils daraus resultierende Betriebserfolg mit Hilfe der entwickelten Skala bewertet.

Basis:

Optimalsortiment

Erlöse:	13.875,- DM
Kosten:	10.665,- DM
G_o :	3.210,- DM

Untersortierung

Erlöse:	12.000,- DM
Kosten:	9.465,- DM
G_r :	2.535,- DM

$G_e = G_o$ ./. G_r

G_e = 3.210,- ./. 2.535,- = 675,-

Annäherung in % $= \frac{G_r \times 100}{G_o}$

$= \frac{2.535,- \times 100}{3.210,-} = 79\,\%$

Bewertung: mäßige Annäherung an die Optimalsortierung

1) S. 56, 59

Übersortierung

Erlöse:	12.000,- DM	
Kosten:	10.265,- DM	
G_r:	1.735,- DM	

$G_e = G_o$ ./. G_r

G_e = 3.210,- ./. 1.735,- = 1.475,-

Annäherung in % = $\frac{G_r \times 100}{G_o}$

= $\frac{1.735,- \times 100}{3.210,-}$ = 54%

Bewertung: schwache Annäherung an die Optimalsortierung

Die Differenz zwischen tatsächlich erzieltem und optimalem Gewinn kann ebenso durch eine Unter- und eine Übersortierung zugleich entstehen. Da auch in diesem Fall der Prozentsatz der Abweichung exakt ermittelt und bewertet werden kann, erwächst dem Unternehmer hier die zusätzliche Aufgabe, den jeweiligen Anteil am entgangenen Gewinn für die Über- und Untersortierung getrennt festzustellen.

Der Geschäftsleitung ist mit der Wertungsskala ein Instrument in die Hand gegeben, das es ihr gestattet festzustellen, in welchem Ausmaß der betriebliche Erfolg, der mit Hilfe einer bestimmten Sortimentsintensität erreicht wird, dem höchstmöglichen Erfolg (Optimalsortiment) angenähert werden konnte.

ZUSAMMENFASSUNG

1. Bei der Beurteilung der Sortimentszusammensetzung wird zwischen einer erlös- und einer erfolgsbezogenen Betrachtung unterschieden. Im 1. Fall dient dabei das Idealsortiment, im 2. Fall das Optimalsortiment als Basis.

2. Das Idealsortiment wird durch die höchstmöglichen Erlöse bestimmt. Diese werden dann erzielt, wenn Sortiment und Nachfrage vollkommen miteinander übereinstimmen.

   Zur Bestimmung des Optimalsortiments werden zusätzlich zu den Erlösen die Kosten herangezogen. Dabei wird eine optimale Kostenkombination unterstellt.

   Ein Optimalsortiment liegt in dem betrieblichen Warenangebot vor, bei dem Erlöse und Kosten die größte Differenz aufweisen. Damit ist gleichzeitig die höchstmögliche Sortimentsintensität realisiert. Ziel des Betriebes ist es, nicht das Ideal-, sondern das Optimalsortiment zu verwirklichen, weil dabei der betriebliche Erfolg am größten ist (Bedingung: Grenzkosten = Grenzerlöse).

3. Ideale und optimale Sortierung werden als Grenzsituationen erkannt, wobei die Artikelgruppe als Bezugsgröße dient. Durch Addition aller, auf dieser Basis ermittelten Werte ergibt sich die betriebliche Größe.

4. Eine praxisnahe Betrachtung macht es erforderlich, Abweichungen in Form von Unter- und/oder Übersortierung zu berücksichtigen.

   In beiden Fällen bestehen die Auswirkungen darin, daß der höchstmögliche Erfolg nicht erreicht wird.

5. Die möglichen Abweichungen von der Idealsortierung werden ebenso wie die möglichen Annäherungen an die Optimalsortierung in einer Prozentskala ausgedrückt, die unterschiedlichenAbstufungen mit korrespondierenden Bezeichnungen belegt und damit bewertet.

6. Sowohl die Abweichungen von der Idealsortierung als auch die Annäherungen an die Optimalsortierung werden rechnerisch dargestellt. Der Geschäftsleitung ist es damit möglich, zu überprüfen, inwieweit das geplante Sortimentsprogramm realisiert werden konnte.

IV. SORTIMENTSPOLITIK

A. Problematik

"Alle Betriebsmaßnahmen, die zur Beeinflussung des Sortiments ergriffen werden, sind der Sortimentspolitik zuzurechnen und gehören in den Gesamtrahmen der Betriebspolitik." 1) Unter Sortimentspolitik werden alle Planungen und Maßnahmen zur Gestaltung und Kontrolle verstanden, die eine optimale Zusammensetzung des betrieblichen Warenangebots zum Ziel haben. Dabei ist es nicht möglich, dieses Ziel mit einem der Faktoren allein (Planung, Gestaltung oder Kontrolle) zu erreichen, sondern notwendig, die genannten Komponenten gleichzeitig zu beachten. Daraus wird ersichtlich, daß zwischen ihnen sehr enge Interdependenzbeziehungen bestehen, so daß dementsprechend eine sinnvolle Abstimmung die Voraussetzung für eine harmonische Zusammensetzung des betrieblichen Warenangebots bildet.

Die Problematik aller sortimentspolitischen Entscheidungen ist, wie im folgenden aufzuzeigen sein wird, von einer größeren Anzahl grundsätzlicher Einflußfaktoren abhängig. Diese ergänzen die ausführlich dargestellten Aufbauprinzipien.

Es ist notwendig, die Einflußfaktoren systematisch zu erfassen und ihre Auswirkungen auf die Sortimentszusammensetzung zu untersuchen.

Dabei läßt sich zwischen außerbetrieblichen und betriebsindividuellen Größen unterscheiden.

Zur ersten Gruppe zählen beispielsweise das zunehmend differenzierter werdende Warenangebot von Industrie und Großhandel. Dem stehen auf der Nachfrageseite wachsende Einkommen und damit erhöhte Kaufkraft, der ständig steigende Lebensstandard, die Veränderungen der Lebensgewohnheiten, die Bedarfsverschiebungen, der zusätzlich auftretende Bedarf und die Geschmackswandlungen gegenüber. Einen weiteren wesentlichen Faktor stellt die Konkurrenz dar.

Zur zweiten Gruppe sind hauptsächlich Standort, Tradition, Ruf, Unternehmerpersönlichkeit, Personal, Kapital und Raum zu rechnen.

---

1) Ruberg, C.: Sortiment und Sortimentspolitik im Handel, In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. III, 3. Aufl., C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 196[illegible], Sp. 4908

Die genannten Einflußfaktoren wirken unmittelbar auf die sortimentspolitischen Entscheidungen des Unternehmers ein. Darüber hinaus beeinflussen andere Faktoren mittelbar die Sortimentspolitik. Es handelt sich neben politischen, gesellschaftlichen und technischen in der Hauptsache um wirtschaftliche Vorgänge mannigfaltiger Art, wobei hier insbesondere weltwirtschaftliche und volkswirtschaftliche Vorgänge verstanden werden.

Bei näherer Betrachtung der einzelnen Einflußfaktoren kann zunächst festgestellt werden, daß das zunehmend differenzierte Warenangebot in einer verwirrenden Artikelvielfalt zum Ausdruck kommt. Der Unternehmer sieht sich gezwungen, diesen Sachverhalt zu beachten und eine Vergrößerung des betrieblichen Sortiments anzustreben. Damit wird gleichzeitig den erhöhten Ansprüchen der Konsumenten Rechnung getragen, die aus einer differenzierteren Bedarfsstruktur erwachsen. Diese wiederum folgt aus den wachsenden Einkommensquoten und der damit verbundenen erhöhten Kaufkraft. Gleichermaßen wird damit in bezug auf die Warenauswahl dem steigenden Lebensstandard entsprochen.

Ferner führen die veränderten Lebensgewohnheiten zu einem neuen Einkaufsstil, der wesentlich durch eine rationelle Zeitausnutzung der Konsumenten bestimmt wird. Weiterhin ist eine Verschiebung des Bedarfs zu beobachten. Eindeutige Beispiele hierfür bilden einmal die neu auftretende Nachfrage nach Heizöl, zum anderen die ständig wachsende Nachfrage nach Gebrauchsgütern aus "Synthetics". Hinzu kommt, daß neue Käuferschichten auf dem Markt in Erscheinung treten, deren Bedarf ebenfalls zu befriedigen ist. Als Beispiele werden Teenager und Twens erwähnt, die zusätzliche Nachfrage z.B. in Textilien, Schallplatten und Zeitschriften bewirken.

Ein besonderes Problem für die Sortimentspolitik bilden die ständigen Geschmackswandlungen der Konsumenten. Einprägsame Beispiele dafür bieten die zahlreichen Wohn- und Einrichtungsstile.

Alle diese Untersuchungen der genannten Einflußfaktoren zielen darauf ab, eine möglichst genaue Kenntnis über die Kunden des Betriebes zu erlangen. Lisowsky 1) benutzt in diesem Zusammenhang den Ausdruck "Käuferschichtung" als Merkmal für jede relevante Zusammenfassung von Marktpartnern, die es gestattet, die Absatzpolitik eines Betriebes danach auszurichten.

---

1) Lisowsky, A.: Käuferschichtung als absatzwirtschaftliches Problem, In: ZfHF, 2. Jahrg., 1950, S. 528

Lisowsky 1) betrachtet die Käuferschichtung als "ein wesentliches Mittel der gesamten vorbereitenden wie durchführenden Absatzpolitik".

Ebenso wie die Konsumenten üben die Konkurrenten einen bedeutenden Einfluß auf die Sortimentspolitik eines Betriebes aus, wie im folgenden noch ausführlich darzustellen sein wird.

In diesem Zusammenhang sind zunächst die Auswirkungen des Standorts auf das Sortiment aufzuzeigen. Diese bestehen darin, daß der Unternehmer hinsichtlich seines Warenangebots an die Lage des Geschäfts gebunden ist. So wird er das qualitative Niveau seines Sortiments dem bestehenden Niveau einer bestimmten Gegend anpassen und damit den Erwartungen entsprechen, die die Konsumenten an die Sortimentszusammensetzung knüpfen. Ebenso üben Tradition und Ruf eines Betriebes einen wesentlichen Einfluß auf das Sortiment dahingehend aus, daß die Konsumenten bestimmte Vorstellungen über die Sortimentszusammensetzung mit diesen Faktoren verbinden. Sie können sich dabei häufig als retardierendes Moment auswirken.

Entscheidende Bedeutung kommt weiterhin der Persönlichkeit des Unternehmers zu, da letztlich sein Wille und seine Fähigkeiten die Sortimentspolitik des Betriebes prägen. Dabei wird er sich auf die Anregungen und Vorschläge seiner Mitarbeiter stützen. Die Geschäftspolitik hängt ferner wesentlich von den beiden sachlichen Faktoren Kapital und Raum ab, die häufig der sortimentspolitischen Aktivität des Unternehmers hemmend entgegenstehen.

Die Geschäftsleitung stützt sich bei ihren Planungen zunächst auf ihre Erfahrungen, wobei sie u.a. die vorliegenden sortimentsstatistischen Ergebnisse des Betriebes auswertet. Das nach betrieblichen Gesichtspunkten geordnete Datenmaterial gestattet es der Geschäftsleitung, zu jedem gewünschten Zeitpunkt ein genaues Bild über die vergangene und gegenwärtige Situation zu erhalten, sowie die Tatsache und Richtung einer beginnenden Entwicklung festzustellen.

Nach Ruberg 2) ermöglicht es die Statistik, "Zusammenhänge in den Betriebserscheinungen zu erkennen und Unterlagen zu vergleichenden Beur-

---

1) Lisowsky, A.: Käuferschichtung ..., a.a.O., S. 540

2) Ruberg, C.: Statistik in Handels- und Industriebetrieben, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1950, S. 10

teilungen der Wirtschaftserscheinungen zu bieten". Das Erfahrungsmaterial reicht allein jedoch nicht aus, um ausschließlich danach die zukünftige Sortimentspolitik des Betriebes verbindlich festzulegen. Deshalb wird der Unternehmer darüber hinaus im Hinblick auf die einzelnen Einflußfaktoren bestimmte Annahmen zu treffen haben, wobei die Erfahrungen die jeweiligen Erwartungen mitbestimmen. Die Problematik dieser Überlegungen ist darin begründet, daß den Erwartungsgrößen eine weitgehende Unsicherheit innewohnt.

Behrens 1) bemerkt in diesem Zusammenhang, daß dem Unternehmer heute in der wissenschaftlichen Marktforschung ein Instrument zur Verfügung steht, das ihm einen verläßlichen Einblick in die gegenwärtige Marktsituation ermöglicht und auf dieser Grundlage relativ sichere Vorausschätzungen gestattet. Der Unternehmer ist damit gezwungen, eine Synthese zwischen Intuition, Erfahrungen und Erwartungen zu finden. Das wird im einzelnen Fall auf einen Kompromiß zwischen diesen Komponenten hinauslaufen.

Neben den Annahmen in bezug auf das voraussichtliche Verhalten der Käufer ist es ferner problematisch, die mutmaßlichen Verhaltensweisen der Konkurrenten: die sortimentspolitischen Aktions- und Reaktionsmaßnahmen richtig einzuschätzen.

Unter Aktionsmaßnahmen werden dabei solche sortimentspolitischen Maßnahmen eines oder mehrerer Konkurrenzbetriebe verstanden, die unabhängig von eigenen Aktionen durchgeführt werden. Reaktionsmaßnahmen erfolgen dagegen von seiten der Konkurrenten immer dann, wenn diese damit auf sortimentspolitische Maßnahmen des Anbieters antworten.

Gewisse Anhaltspunkte im Hinblick auf das zu erwartende Verhalten der Konkurrenz bieten die Erfahrungen der Vergangenheit, so daß die Geschäftsleitung in etwa den Rahmen kennt, in dem die Konkurrenz ihre sortimentspolitische Aktivität zu entfalten pflegt. Jedoch kann die Geschäftsleitung generell nicht mit einem in der Zukunft gleichartigen Verhalten rechnen. Sie muß vielmehr stets eine gegenüber der Vergangenheit veränderte, geringere oder verstärkte sortimentspolitische Aktivität einzelner Konkurrenten in Betracht ziehen und damit bestimmte Annahmen hinsichtlich Art, Ausmaß, Intensität und Zeitpunkt dieser Maßnahmen treffen.

---

1) Behrens, K. Ch.: Methoden der Marktforschung und ihre Bedeutung für Absatzplanung und Marktbeeinflussung, ZfHF 1958, 10. Jahrg., S. 497

Dennoch besteht für jeden Anbieter eines unvollkommenen Marktes die Möglichkeit, sich in einem begrenzten Ausmaß relativ unabhängig von der Konkurrenz sortimentspolitisch aktiv zu verhalten. Der Unternehmer geht in diesem Fall in seinen Überlegungen davon aus, daß er in seinen eigenen sortimentspolitischen Entscheidungen nur von der Nachfrage der Käufer abhängig ist und damit einen von Konkurrenzeinwirkungen freien "individuellen" Aktionsbereich besitzt. Dieser leitet sich aus der Unvollkommenheit des Marktes und dem akquisitorischen Potential 1) des Betriebes her.

Unter akquisitorischem Potential wird das Zusammenwirken verschiedener Faktoren, wie Sortimentsgestaltung und -anordnung, Ruf, Bedienung, Werbung, Kundendienst, Liefer- und Zahlungsbedingungen u.a.m. verstanden, die bei einer Anzahl von Konsumenten dazu führen, daß sie sich dem betreffenden Betrieb verbunden fühlen. Die Stärke des akquisitorischen Potentials wird im Einzelhandel weitgehend von der Sortimentsintensität, die der Betrieb im Laufe der Zeit erreichen konnte, bestimmt. Der Sortimentszusammensetzung, wie sie sich den Konsumenten als Niederschlag der sortimentspolitischen Maßnahmen der Geschäftsleitung darbietet, kommt damit eine entscheidende Bedeutung zu. Jeder Unternehmer ist ständig bemüht, den einmal geschaffenen "individuellen Absatzbereich", der auch als "Firmenmarkt" des betr. Betriebes bezeichnet wird, zu festigen. Der Unternehmer verhält sich innerhalb dieses individuellen Bereichs monopolistisch. Gutenberg 2) sieht diesen "monopolistischen Bereich" resp. "reaktionsfreien" oder "autonomen Bereich" als Teil einer betriebsindividuellen Absatzkurve bei polypolistischer bzw. oligopolistischer Angebotsstruktur an 3). Er nimmt bei polypolistischer Angebotssituation an, daß der monopolistische Bereich der betriebsindividuellen Absatzkurve von zwei konkurrenzgebundenen atomistischen Teilstücken eingeschlossen wird. Einen ähnlichen Verlauf zeigt die Absatzkurve eines Betriebes, wenn eine oligopolistische Angebotssituation vorliegt. In diesem Fall wird der monopolistische/reaktionsfreie/autonome Bereich von zwei anschließenden Abschnitten oligopolistischer Konkurrenzgebundenheit begrenzt.

---

1) Gutenberg, E.: Grundlagen ..., Bd. II, a.a.O., S. 202
2) Gutenberg, E.: Grundlagen ..., Bd. II, a.a.O., S. 205, 249, 250
3) Gutenberg stellt diese Untersuchungen im Zusammenhang mit der Preispolitik an. Ähnliche Tendenzen können auch im Hinblick auf die Sortimentspolitik gelten.

Werden die individuellen Angebotskurven verschiedener Betriebe miteinander verglichen, dann wird ersichtlich, daß die monopolistischen Bereiche eine unterschiedliche Größe aufweisen, die vom akquisitorischen Potential und damit weitgehend von der erreichten Sortimentsintensität abhängt.

In den folgenden Ausführungen ist zu untersuchen, welche Folgen sich für einen Unternehmer im Hinblick auf das erstrebte Ziel, die optimale Gestaltung des Sortiments, aus der Tatsache ergeben, daß er sich entweder im autonomen oder in einem der beiden konkurrenzgebundenen Bereiche bewegt.

B. Gestaltung

a) Grundlagen

Unter Sortimentsgestaltung wird jede systematische Änderung der Sortimentszusammensetzung verstanden, die zu dem Zweck erfolgt, das von der Geschäftsleitung geplante Optimalsortiment zu realisieren.

Tiburtius 1) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß die Sortimentsbildung aus der Einschätzung der Zusammenhänge zwischen Nachfrage und Ertragserzielung durch den Unternehmer erwächst. Eine Änderung der Sortimentszusammensetzung ist immer dann notwendig, wenn diese Zusammenhänge nicht richtig eingeschätzt wurden und damit das Ziel einer optimalen Sortierung im vorangegangenen Zeitraum nicht erreicht werden konnte.

Der Geschäftsleitung ist es immer erst nach Ablauf dieses Zeitraums möglich, ihre sortimentspolitischen Entscheidungen auf den Grad ihrer Erfolgswirksamkeit zu überprüfen, indem sie, wie bereits in den vorangegangenen Ausführungen dargestellt, den höchstmöglichen mit dem tatsächlich erzielten Gewinn vergleicht und die erreichte Annäherung an die optimale Sortierung bewertet.

Der Geschäftsleitung erwächst anschließend die Aufgabe, die bisher gewonnenen Erfahrungen mit den bereits genannten unterschiedlichen Erwartungen derart zu verknüpfen, daß der daraus resultierenden Sortimentszusammensetzung die größten Erfolgsaussichten innewohnen. Sie muß bemüht sein,

---

1) Tiburtius, J.: Lage und Leistungen ..., a.a.O., S. 171

das Sortiment "gut überlegt, eigenwillig, aber rationell" aufzubauen 1).

Tiburtius 2) bemerkt dazu, daß es sich bei der Sortimentsbildung um eine kaufmännische Kunst handelt, deren Erfolgsaussichten mit schwer zu bestimmenden Risiken verbunden sind. Dabei werden nach Kalussis 3) als Sortimentsrisiken "alle jene Risiken bezeichnet, die in der Verfehlung der richtigen Zusammensetzung des Sortiments liegen". Kalussis weist dabei darauf hin, daß dieses Risiko in den letzten Jahrzehnten erheblich zugenommen hat.

Das Risiko läßt sich für einen Betrieb dann verringern, wenn die Geschäftsleitung die Nachfrage der Konsumenten möglichst genau vorausschätzt. Das ist nach Knauth 4) um so leichter, je einheitlicher die Konsumentenschicht ist, die einen Einzelhandelsbetrieb aufsucht.

Alle sortimentspolitischen Entscheidungen vollziehen sich - wie bereits erwähnt - in einer gegebenen Marktsituation und innerhalb dieser in einem bestimmten Bereich. Für den Unternehmer ist es notwendig, sich darüber Gewißheit zu verschaffen, in welchem Bereich er sich bei diesen Entscheidungen befindet.

In der Theorie steht ein Instrument zur Verfügung, mit dem es jedem Unternehmer möglich ist, die Auswirkungen sortimentspolitischer Konkurrenzmaßnahmen auf die eigenen Erlöse zu messen. Triffin 5) entwickelte in Anlehnung an die Kreuz-Preis-Elastizität einen Koeffizienten, mit dem er die Interdependenzbeziehungen aus dem Verhältnis zwischen der relativen Preisänderung eines Konkurrenten und der relativen Erlösänderung eines individuellen Anbieters ermittelt. Nach Triffin können anstelle des Preises andere Absatzmittel, wie z. B. Werbung, Änderung in der Qualität der

---

1) Mahler, E. H.: Sortimentsgestaltung im Detailhandel als Produktivitätsfaktor, In: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Nr. 18, 1954, S. 317
2) Tiburtius, J.: Lage und Leistungen ..., a.a.O., S. 173
3) Kalussis, D.: Betriebslehre ..., a.a.O., S. 92
4) Knauth, O.: Considerations ..., a.a.O., S. 2
5) Triffin, R.: Monopolistic Competition and General Equilibrium Theory, Havard University Press, Cambridge/Mass, 1949, S. 98 FN. 1

Produkte etc. eingesetzt werden. Daraus folgt, daß es auch möglich ist, die Beziehungen zwischen der relativen Änderung der Sortimentsintensität, die als ein wesentliches Mittel des absatzpolitischen Instrumentariums erkannt wurde, und der relativen Erlösänderung mit diesem Koeffizienten zu messen.

Verändert beispielsweise ein Konkurrent seine Sortimentsintensität (S_k) um d S_k, dann kann diese Maßnahme die Erlöshöhe des individuellen Anbieters (E_i) um d E_i verändern.

Aus diesen Beziehungen ergibt sich folgender Interdependenzkoeffizient (I_s):

$$I_s = \frac{S_k}{d\,S_k} : \frac{E_i}{d\,E_i} = \frac{S_k \times d\,E_i}{d\,S_k \times E_i} = \frac{S_k \times d\,E_i}{E_i \times d\,S_k}$$

Dieser Quotient, der einen Maßstab für die Stärke der Konkurrenzbeziehungen zwischen dem Konkurrenten und dem individuellen Anbieter bildet, kann folgende drei typischen Werte annehmen:

Der Wert $I_s = 0$ besagt, daß eine Änderung der Sortimentsintensität des Konkurrenten keine Auswirkungen auf die Erlöse des individuellen Anbieters zeigt.

Im entgegengesetzten Fall $I_s = \infty$ bewirkt die geringste Änderung der Sortimentsintensität des Konkurrenten, daß diesem sämtliche Kunden des individuellen Anbieters zuströmen.

Zwischen diesen beiden Extremen liegt die differenzierte Skala der Konkurrenzbeziehungen, wie sie in der Praxis anzutreffen ist, ausgedrückt durch einen entsprechenden endlichen Wert.

Für die Geschäftsleitung ist es darüber hinaus wichtig, die Auswirkungen einer veränderten Sortimentsintensität eines Konkurrenten auf die eigene Erlöshöhe und damit den Grad der Abhängigkeit zu ermitteln. Ist dieser gering (Annäherung an 0), dann ist das ein Zeichen dafür, daß sich der Unternehmer in seinem monopolistischen Bereich befindet und daher von Gegenmaßnahmen absehen wird. Mit zunehmender Verstärkung der Abhängigkeit (zunehmende Abweichung von 0) wird er sich gezwungen sehen, seine Sortimentszusammensetzung zu verbessern und damit seinerseits die Erlöshöhe des Konkurrenten beeinflussen.

Diese Konkurrenzbeziehungen, die von Triffin als "zirkulare Interdependenz" bezeichnet werden, können durch den reziproken Koeffizienten I'_s gemessen werden.

$$I'_s = \frac{E_i}{d\,E_i} : \frac{S_k}{d\,S_k} = \frac{E_i \times d\,S_k}{d\,E_i \times S_k} = \frac{E_i \times d\,S_k}{S_k \times d\,E_i}$$

Jede Abweichung dieses Wertes von 0 besagt, daß der individuelle Anbieter über einen bestimmten, im einzelnen Fall größeren oder kleineren Einfluß auf die Maßnahmen eines Konkurrenten verfügt.

In den folgenden Ausführungen ist es notwendig, die möglichen Änderungen der Sortimentszusammensetzung, mit denen der Unternehmer Einfluß gewinnen kann, aufzuzeigen und sie im Hinblick auf die günstigste Relation zwischen Erlösen und Kosten zu untersuchen.

Die Untersuchungen sind einmal auf Artikelgruppe, zum anderen auf das Betriebssortiment bezogen. Im ersten Fall wird damit die Veränderung der Sortimentstiefe bei gleichbleibender Sortimentsbreite dargestellt. Diese Betrachtung ist notwendig, um die spezifische Erfolgssituation einer einzelnen Artikelgruppe festzustellen. Sie bildet die notwendige Vorstufe, um letztlich eine endgültige Aussage über den betrieblichen Erfolg treffen zu können.

Wie bereits in den vorangegangenen Ausführungen wird auch hier die Sortimentshöhe konstant gesetzt, d.h., es wird innerhalb einer bestehenden betriebsindividuellen Sortimentssituation ein bestimmtes Preislagengefüge angenommen. Dieses ist durch eine begrenzte, in ausreichenden Abständen systematisch aufeinanderfolgende Anzahl von Preislagen innerhalb jeder Artikelgruppe gekennzeichnet. Damit wird unterstellt, daß die Forderung von Filene 1) weitgehend verwirklicht ist. Diese wird besonders auch von Behrens 2), Lampe 3) und Weiss 4) unterstrichen.

---

1) Filene, E.A.: The Model Stock Plan, McGraw Hill Book Co Inc., New York and London, 1930, S. 26
2) Behrens, K.Ch.: Senkung ..., a.a.O., S. 25
3) Lampe, A.: Der Einzelhandel ..., a.a.O., S. 76
4) Weiss, F.B.: Selling to and through the New Department Store, Printers' Ink Publishing Co. Inc., 1948, S. 103

Filene unterscheidet drei Hauptpreislagen: obere Normal-, Haupt- und untere Normalpreislage 1), die das Grundgefüge jedes Einzelhandelsbetriebes bilden, und eine geringe Anzahl von Nebenpreislagen. Nach Hills und Ernest 2) trägt eine solche Gliederung dazu bei, die Verwirrung bei den Konsumenten zu vermeiden und gewährleistet außerdem eine schnelle Abwicklung der Verkäufe.

Auf den ersten Blick erscheint die Forderung Filenes zu schematisch und den Erfordernissen der unterschiedlich struktuierten Einzelhandelsbetriebe nicht genügend Rechnung zu tragen. Seinem Vorschlag liegt jedoch die richtige Erkenntnis zugrunde, daß es angesichts der häufig planlosen preislagenmäßigen Sortierung des Warenangebots notwendig ist, die Rentabilität durch eine systematische, auf die Kaufkraftstruktur der Kunden abgestellte Gliederung des Preislagenbereichs zu erhöhen.

Cohen 3) bemerkt, daß die Forderung Filenes, obwohl diese schon vor mehr als 30 Jahren aufgestellt wurde, im Einzelhandel wenig beachtet wird, häufig sogar dort gänzlich unbekannt ist. Diese Feststellung trifft in weitem Umfang auch für den deutschen Einzelhandel zu.

Urwick 4) weist in diesem Zusammenhang auf eine interessante Parallele in der amerikanischen Industrie, die Geschäftspolitik Fords, hin. Diese beruhte auf dem Grundgedanken, zuerst den Preis zu ermitteln, zu dem es möglich sein würde, 1/2 - 1 Mill. Autos zu verkaufen. Erst dann setzte Ford seine Kraft dafür ein, ein Auto zu diesem Preis herzustellen. Auf dem Gebiet des Einzelhandels beruht nach Urwick der Erfolg der Firmen Woolworth und Marks & Spencer ebenfalls auf der Durchführung des Prinzips, die preislagenmäßige Gliederung des Warenangebots auf die Kaufkraftstruktur der Kunden abzustimmen.

---

1) Teilweise werden in der angelsächsischen Literatur andere Bezeichnungen, wie: Master Level, Company Level, Competitive Level, vorgeschlagen o. Verf.: Buying to Customer Demand, Suggestions of a general merchandising chain, In: Journal of Retailing, Vol. XXI, No. 4/December 1945, S. 146

2) Hills, J.E. and Ernest, I.W.: Averaging Markup by Alligation, In: Journal of Retailing, Vol. XXIX, No. 4, 1953 - 1954, S. 167

3) Cohen, L.: Costs of Distribution in Department Stores, In: The Manchester School of Economic and Social Studies, Vol. XX, No. 2, May 1952, S. 160

4) Urwick, L.: Management of Tomorrow, Nisbet and Co. Ltd., London 1933, S. 7

In diesem Zusammenhang ist es notwendig, darauf hinzuweisen, daß in der deutschen Übersetzung: Obere Normal-, Haupt- und Untere Normalpreislage der vollständige Begriffsinhalt nicht zum Ausdruck kommt. Filene 1) spricht in allen drei Fällen von "Full lines". Diese knappe wie präzise Formulierung bezieht sich auf das Wechselverhältnis zwischen Sortimentshöhe und Sortimentstiefe und besagt, daß an die Bedeutung der preislagenmäßigen Gliederung innerhalb der einzelnen Artikelgruppen angeknüpft wird.

Nach Filene soll damit in den Hauptpreislagen, auf die absatzstatistisch nachweisbar das Schwergewicht der Nachfrage entfällt, der erhöhten Wertigkeit der Preislagen entsprechend, eine weite Aufgliederung nach Artikeln vorgenommen werden (weitreichende Sortimentstiefe). In den Nebenpreislagen wird dagegen eine geringere Sortimentstiefe ausreichen. Daraus folgt, daß jeder Preislage eine entsprechende Sortimentstiefe zugeordnet wird.

Die bewußte Konzentrierung auf eine begrenzte Anzahl von Preislagen je Artikelgruppe und eine unterschiedliche, mit der Absatzwertigkeit der Preislagen korrespondierende Artikelaufgliederung ermöglicht es dem Betrieb, den Kunden ein Höchstmaß an Auswahlmöglichkeiten zu bieten. Auf diesen Gesichtspunkt weisen beispielsweise auch Mellerowicz 2), Buddeberg 3), Mahler 4) und Walker 5) hin.

Wird von einer bestimmten Sortimentszusammensetzung ausgegangen, so können folgende Änderungsmöglichkeiten unterschieden werden:

1. Eine Änderung kann einmal in der Form erfolgen, daß die Auswahl erweitert wird, indem in einer/mehreren innerhalb einer Artikelgruppe geführten Preislagen ungleichartige Artikel zusätzlich in das Sortiment aufgenommen werden. Zum anderen werden neue Artikelgruppen den bestehenden hinzugefügt.

---

1) Filene, E.A.: The Model Stock Plan ..., a.a.O., S. 26
2) Mellerowicz, K.: Die Warenverwaltung ..., a.a.O., S. 440
3) Buddeberg, Th.: Die betriebswirtschaftlichen Fragen ..., a.a.O., S. 57
4) Mahler, H.: Sortimentsgestaltung ..., a.a.O., S. 316
5) Walker, Q.F.: Some Principles of Department Store Pricing, In: Journal of Marketing, Vol. XIV, No. 4, 1950, S. 531

Im ersten Fall betrifft die Ausweitung die Sortimentstiefe, im zweiten Fall die Sortimentsbreite. Außerdem können beide Bereiche gleichzeitig erweitert werden.

2. Eine Änderung kann darin bestehen, daß die Auswahl eingeengt wird, indem einerseits in einer/mehreren innerhalb einer Artikelgruppe geführten Preislagen ungleichartige Artikel entfernt werden. Andererseits können eine/mehrere Artikelgruppen aus dem bestehenden Sortiment herausgenommen werden.

   Im ersten Fall bezieht sich die Einengung auf die Sortimentstiefe, im zweiten Fall auf die Sortimentsbreite. Ferner können beide Dimensionen gleichzeitig eingeengt werden.

3. Eine Änderung liegt auch dann vor, wenn in einer/mehreren innerhalb einer Artikelgruppe geführten Preislagen ungleichartige Artikel ausgetauscht werden, so daß der Umfang der Auswahl beibehalten wird. Ebenso bleibt der Auswahlumfang des Sortiments konstant, wenn eine/mehrere Artikelgruppen gegeneinander ausgetauscht werden.

   Auch hier ist es möglich, daß ein Austausch innerhalb der Artikelgruppen und außerdem zwischen den Artikelgruppen stattfindet, so daß wiederum beide Bereiche von dieser Änderung berührt werden.

4. Letztlich sind die Fälle zu berücksichtigen, in denen eine der drei aufgezeigten Änderungen mit einer anderen kombiniert wird.

Schematisch dargestellt ergibt sich folgende Übersicht 1):

	Ausweitung			Einengung		
Sortimentsbreite	+	=	+	./.	=	./.
Sortimentstiefe	=	+	+	=	./.	./.
	Austausch					
Sortimentsbreite	a	=	a			
Sortimentstiefe	=	a	a			
	Kombination					
Sortimentsbreite	+	+	./.	./.	a	a
Sortimentstiefe	./.	a	+	a	+	./.

1) Ausweitung +
Einengung ./.
ohne Änderung =
Austausch a

Mit jeder der aufgezeigten Änderungsmöglichkeiten wird das Ziel verfolgt, eine im Vergleich zur vorangegangenen Situation verbesserte Relation zwischen Erlösen und Kosten herbeizuführen, d. h. die Sortimentsintensität zu verstärken.

b) Änderungen

aa) Ausweitung

Angesichts des zunehmenden Warenangebots 1) und des verstärkten Wettbewerbs, eine Erscheinung, auf die insbesondere Lebow 2) hinweist, ist die Geschäftsleitung genötigt, den Konsumenten eine immer reichhaltigere Warenauswahl zu bieten, wobei sie gleichzeitig eine Verbesserung der betrieblichen Rentabilität erstrebt. Sie sieht sich damit vor die schwierige Aufgabe gestellt, diese Gesichtspunkte bei der Gestaltung ihres Sortiments aufeinander abzustimmen.

Bei jeder Sortimentsausweitung ist ein optimales Verhältnis zwischen Kosten und Erlösen anzustreben. "Das Ziel ist: Die Sortimentsausweitung so zu steuern und die in ihr ruhenden Gefahren und Risiken so zu begrenzen, daß sie bei gleichzeitiger Beachtung der Grundsätze rationeller Lager- und Sortimentsführung zur Umsatzerhöhung und Gewinnsteigerung führt." 3)

Schreiterer 4) gipfelt seine Ausführungen in der Forderung nach "Ökonomisierung der Sortimentsausweitung", illustriert anhand konkreter Berechnungen die Notwendigkeit einer solchen Maßnahme und begründet diese Forderung mit dem Hinweis darauf, daß deren Mißachtung, volkswirtschaftlich betrach-

---

1) Nach amerikanischen Schätzungen sind in Deutschland von 1948 bis 1956 3 Milliarden neue Artikel geschaffen worden.
Vgl. Big Business in Germany, In: "News Week" v. 23.7.1956, cit. b. Schreiterer, G.: Probleme der Lager- und Sortimentswirtschaft des Handels im Gemeinsamen Markt, In: Probleme der Handelsbetriebe im Gemeinsamen Markt, Sonderdruck aus: "Der Markenartikel", 1959, Heft 4, S. 16

2) Lebow, V.: The Impact of Competition ..., a.a.O., S. 17 f.

3) Schreiterer, G.: Ökonomisierung der Sortimentsausweitung, In: Der Markenartikel 3/1960, S. 107

4) Schreiterer, G.: Ökonomisierung ..., a.a.O., S. 107

tet, die Gefahr einer Wertvergeudung, betriebswirtschaftlich gesehen, die Gefahr einer unwirtschaftlichen Betriebsführung mit den Folgen einer nachlassenden Rentabilität sowie geringeren Bildung von Neukapital in sich birgt. Diese Erscheinung kann, worauf Schreiterer folgerichtig hinweist, zu einem Absinken der Produktivität der weitgehend ausgelasteten deutschen Volkswirtschaft führen, die aus sozialen, konjunkturellen und außenhandelspolitischen Gründen unerwünscht ist.

Vor jeder Sortimentsausweitung ist die voraussichtliche zusätzliche Kostenbelastung durch erhöhten Anfall an Waren-, Personal-, Kapital-, Raum- und sonstigen Kosten zu ermitteln. Ferner ist zu überprüfen, ob die anfallenden Mehrkosten durch die erwartete Erlössteigerung gedeckt werden. Ebenso gilt es festzustellen, ob und ggf. in welchem Umfang sich die Kostenstruktur durch Erhöhung der Fixkosten verändert und damit die Empfindlichkeit des Betriebes gegenüber Beschäftigungsschwankungen zunimmt.

Die entsprechenden Überlegungen in rentabilitäts-, kosten-, kapital- und liquiditätsmäßiger Hinsicht sind auch bei einer Sortimentseinengung anzustellen. Es ist daher nicht notwendig, bei der Darstellung der einzelnen Fälle auf diese Fragen ausführlich einzugehen. Für eine Änderung der Auswahl in Form einer Ausweitung der Sortimentstiefe innerhalb einer/mehrerer Preislagen je Artikelgruppe wird sich der Unternehmer einmal dann entscheiden, wenn er bemüht ist, eine vorliegende Untersortierung abzustellen. Zum anderen wird er eine Ausweitung dann vornehmen, wenn er erwartet, daß durch die Hinzunahme zusätzlicher Artikel das Sortiment attraktiver gestaltet wird, wodurch er sich eine Verbesserung der Rentabilität verspricht.

Er wird dabei innerhalb der betr. Artikelgruppe die Artikelauswahl in den Hauptpreislagen in stärkerem Maße als in den Nebenpreislagen vergrößern.

Eine Abweichung von diesem Normalfall liegt vor, wenn eine Nebenpreislage stärker ausgeweitet wird als die Hauptpreislage. Es zeigt sich dann eine der Bedeutung der Nebenpreislagen entgegengesetzte artikelmäßige Gliederung. Dieser Fall wird hauptsächlich für eine Ausweitung innerhalb der oberen Nebenpreislagen einer Artikelgruppe und insbesondere für die Begrenzungspreislagen zutreffen. Eine derartige Ausweitung dient häufig als Vorbereitung für eine spätere preispolitische Maßnahme.

Die vorangegangenen Ausführungen, die sich auf Überlegungen und Entscheidungen für eine erfolgswirksame Ausweitung bezogen, werden an folgendem Zahlenbeispiel dargestellt.

Ein Unternehmer nimmt für die Planperiode t eine Idealsortierung in Höhe von DM 200.000,- an. Auf Grund seiner Kostenstruktur ergibt sich eine optimale Sortierung bei Erlösen in Höhe von DM 190.000,- und einem Kosteneinsatz von 160.000,- DM. Der höchstmögliche Gewinn (G_o) würde in dieser Situation DM 30.000,- betragen.

Nach Ablauf des Zeitraums zeigt sich eine Abweichung vom geplanten Höchstgewinn. Der Unternehmer konnte bei einem Kosteneinsatz von DM 130.000,- durch den Absatz von x_r nur Erlöse in Höhe von DM 150.000,- und damit einen Gewinn (G_r) von DM 20.000,- erzielen. Diese Situation zeigt, daß mit 66,6% gemäß Bewertungsskala (S. 61) nur eine "mäßige Annäherung" an den optimalen Betriebserfolg erzielt werden konnte. Diese ist auf die Untersortierung zurückzuführen, die sich innerhalb des abgelaufenen Zeitraums herausgestellt hat.

Um die Wiederholung einer derartigen Situation in der kommenden Periode t' zu vermeiden, kann der Unternehmer auf Grund seiner Erfahrungen und Erwartungen eine Verbesserung der Rentabilität dadurch anstreben, daß er die Tiefe der im Sortiment geführten Artikelgruppen ausweitet.

Der Unternehmer muß sich bei seinen Überlegungen darüber im klaren sein, daß jede Änderung der Sortimentszusammensetzung in Form einer Sortimentsausweitung einen vermehrten Kosteneinsatz bedingt, und überprüfen, ob die dazu notwendigen Voraussetzungen in kapitalmäßiger, personeller und räumlicher Hinsicht erfüllt sind.

Unter Berücksichtigung dieser Überlegungen plant er für t' ein Idealsortiment in Höhe von DM 300.000,-. Bedingt durch den vermehrten Kosteneinsatz ergibt sich die gewinngünstigste Situation bei Erlösen in Höhe von DM 290.000,- und Kosten von DM 250.000,-, woraus ein Gewinn G'_o von DM 40.000,- resultiert.

Nach Ablauf von t' stellt sich heraus, daß bei einem Kosteneinsatz von DM 240.000,- ein Absatz von x'_r und damit Erlöse von DM 275.000,- erzielt werden. Die Bewertung zeigt, daß eine "starke Annäherung" an die optimale Gewinnsituation erreicht werden konnte.

Ein Vergleich dieser Situation t' mit der vorangegangenen (t) läßt erkennen, daß der Betrieb eine erheblich größere Anzahl von Artikeln absetzen und damit höhere Erlöse erzielen konnte. Obgleich dem Unternehmer durch die Sortimentsausweitung zusätzliche Kosten erwachsen sind, war es gleich-

zeitig möglich, den effektiven Gewinn erheblich zu steigern und damit eine größere Annäherung an die geplante Optimalsortierung zu erreichen. Die Erwartungen des Unternehmers haben sich damit weitgehend erfüllt.

Beispiele für eine Sortimentsausweitung können aus vielen Fachgebieten des Einzelhandels angeführt werden.

So weist Schreiterer 1) auf die bekannte Tatsache hin, daß in dem Zeitraum 1957/58 sechs Modestile (Sack-, Trapez-, Baby-Doll-, Charleston-, Blouson- und Empireform) gleichzeitig um die Gunst der Konsumenten geworben haben. Ein Einzelhandelsspezialgeschäft für Damenoberbekleidung, das die genannten Modestile in sein Sortiment aufnahm, hat damit die Sortimentstiefe beispielsweise in der Artikelgruppe Sommerkleider um Artikel mit diesem speziell modischen Einschlag erweitert. In diesem Zusammenhang ist die Feststellung von Prieß 2) interessant, die die Dynamik dieses Prozesses in den USA widerspiegelt. Prieß führt aus, daß gegenwärtig 33 1/3 - 59% des Umsatzes in amerikanischen Lebensmittelgroßbetrieben in Artikeln getätigt werden, die vor 10 Jahren noch nicht auf dem Markt vorhanden waren. Nach einer Mitteilung der Rationalisierungsgemeinschaft des Handels RGH 3) ist das Artikelangebot an Nahrungsmitteln in Deutschland innerhalb der letzten 5 Jahre mehr als verdoppelt worden. Diese Tatsache läßt sich in den Sortimenten derartiger Betriebe anhand einer Zunahme von Artikeln innerhalb der einzelnen Artikelgruppen nachweisen. Ein weiteres aus der Fülle der möglichen Beispiele bieten die von Jahr zu Jahr differenzierteren Farbskalen bei Textil- und Lederwaren.

Spinner 4) rechnet damit, daß sich das Sortiment in den nächsten 5 Jahren vervierfacht.

Derartige Schätzungen werden einmal angesichts der Erweiterung des nationalen Marktes und der Entstehung übernationaler Wirtschaftseinheiten verständlich. Diese Tendenz führt ebenso wie die technische Entwicklung zu einer

---

1) Schreiterer, G.: Ökonomisierung ..., a.a.O., S. 345
2) Prieß, E.: Chancen und Gefahren der Sortimentspolitik, Mitteilungen der Handelskammer Hamburg, Heft 15, August 1959, S. 571
3) Handelsblatt vom 21. 7. 1958
4) Spinner, A.: Marktsättigung oder Bedarfswandlung? In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Sonderheft 5, Jahrg. 1959, S. 36

"Internationalisierung der Sortimente" 1), die bei Strick- und Schuhwaren besonders deutlich sichtbar wird.

Während vor 30 Jahren in einem Textilsortiment beispielsweise in den Artikelgruppen Frühjahrs Sommerkleider Artikel aus Wolle, Baumwolle, Seide und Leinen geführt wurden, enthält es heute darüber hinaus eine verwirrende Anzahl von "Synthetics", wie: Perlon, Nylon, Dralon, Rhovyl, Dolan, Pan, Redon, Terylene, Trevira, Diolen, Dacron u.a.m.

Ein ähnliches Bild ergibt sich im Haushaltswarensektor, der in den Artikelgruppen Töpfe, Schüsseln, Eimer, Geschirr außer den Standardmaterialien Emaille, Blech, Zink, Stahl und Porzellan ebenfalls eine Anzahl synthetischer Stoffe, insbes. Plastik aufweist.

Für die Erweiterung der Sortimentsbreite lassen sich verschiedene Beispiele anführen. So werden beispielsweise Textilien um Schuhe und Spielwaren unter dem Motto "Alles für das Kind" erweitert. Ferner ist darauf hinzuweisen, daß Möbelgeschäfte zusätzliche Artikelgruppen (z.B. Gardinen, Teppiche, Lampen, Geschirr) unter dem Gesichtspunkt "Alles für das Heim" in ihr Sortiment aufnehmen. Ebenso haben Radiobetriebe ihr Sortiment um Schallplatten, Schuhwarenbetriebe ihr Sortiment um Kleinlederwaren (Handtaschen) erweitert. Buddeberg 2) erwähnt zusätzliche Beispiele für die Erweiterung der Sortimentsbreite.

Im Zusammenhang mit der Sortimentsausweitung in horizontaler Hinsicht - auf die bereits McNair 3) vor 30 Jahren aufmerksam machte - ist es notwendig, den Gesichtspunkt der branchenmäßigen Gliederung in die Untersuchungen miteinzubeziehen. Es ist zwischen den beiden Fällen zu unterscheiden, daß branchenverwandte wie branchenfremde Artikelgruppen in das Sortiment aufgenommen werden. Die Beispiele für einen Wandel in der Sortimentsstruktur im Hinblick auf ein branchenunabhängiges Sortiment sind zahlreich. Es lassen sich hier zwei Entwicklungstendenzen unterscheiden. Im ersten Fall nehmen Lebensmittelbetriebe Non-Food-Artikelgruppen aus dem textilen, Reinigungs-, Hartwaren- und Spielwarenbereich, ebenso Sämereien

---

1) Schreiterer, G.: Ökonomisierung ..., a.a.O., 5/60, S. 345

2) Buddeberg, H.: Handelsbetriebslehre, Sozialwissenschaftlicher Verlag Essen, 1957, S. 23, 24

3) McNair, M.P.: Trends in Large Scale Retailing, In: Havard Business Review, Vol. X, No. 1, October 1931, S. 31

in ihr Sortiment auf 1). Diese Entwicklung ist in den USA am weitesten fortgeschritten. Hier werden dem Lebensmittelsortiment außer Textil- und Hausratswaren auch Kosmetika, Schreib-, Eisenwaren angegliedert 2).

Am Beispiel des Supermarket in den USA wird darauf hingewiesen, daß die Non-Food-Gruppen den Supermarket in 3 resp. 4 Wellen erobert haben 3):

1. Aufnahme von Waren des Reinigungsbedarfs (Seifen, Waschmittel, Fenstertücher, Schwämme)
2. Aufnahme von Toiletten- und Drogeriewaren
3. Aufnahme von Papeterie-, Textil-, Eisenwaren, Spielzeug, Glas und Geschirr
4. Aufnahme von Teppichen, Kissen, Radios

Eine Parallele zu dieser Entwicklung zeichnet sich auch in Deutschland ab.

Die Angliederung neuer Artikelgruppen braucht dabei nicht auf die Verkaufsräume eines Betriebes beschränkt zu bleiben, sondern kann, wie am Beispiel der Lebensmitteleinzelhandelsketten SPAR und FACHRING ersichtlich, über den Versandkatalog erfolgen 4). (Das Versandangebot der SPAR umfaßt beispielsweise Textilien, Lederwaren, Glas, Porzellan, Möbel und technische Geräte).

Betriebe anderer Branchen reagieren auf diese Maßnahmen beispielsweise wie folgt:

---

1) Fischer, H.: Das Wichtigste von den neuesten Supermärkten in den USA, In: Der Verbraucher, Konsumgenossenschaftliche Rundschau, 9. Jahrg., Nr. 13 v. 26. 3. 1955, S. 183
Buchholz, H.: Neue Vertriebsmethoden des Einzelhandels in den USA, In: Die Berliner Wirtschaft, 7. Jahrg., 1957, Nr. 3, S. 74
die absatzwirtschaft 11/59, S. 566 und 5/60, S. 247
Textilzeitung v. 30. 1. 1960

2) Amerikadienst VIII. Jahrg., Nr. 38 v. 19. 9. 1956, S. 3
Fischer, H.: Das Wichtigste ..., a.a.O., S. 183

3) o. Verf.: Zur Expansion der Supermarket-Geschäfte, In: Der Markenartikel, 4/1957, S. 202/203

4) die absatzwirtschaft, 12/59, S. 596 u. 3/60, S. 122/123

Die Arbeitsgemeinschaft des Glas-, Porzellan- und Keramikeinzelhandels 1) empfiehlt ihren Fachgeschäften, schon jetzt Genehmigungen zur Erweiterung ihres Sortiments auf Kaffee, Tee, Spirituosen und Süßwaren zu beantragen, und argumentiert dabei wie folgt:

Die Kettenbetriebe begründen ihre Sortimentsausweitung damit, daß die Warenhäuser und Supermärkte die Konsumenten durch das Hartwarensortiment anziehen und zum Kauf in der Lebensmittelabteilung veranlassen. Daraufhin sollten die Glas-, Porzellan- und Keramikfachgeschäfte die gleichen Methoden anwenden und unter Beachtung aller marktkonformen und erlaubten Wettbewerbsmittel wirksame Gegenmaßnahmen ergreifen, indem sie Lebensmittel zu attraktiven Preisen in ihr Sortiment aufnehmen.

Das Katalogangebot der FACHRING-Kette ist im Vergleich zur SPAR sowohl bezüglich der Zahl der zusätzlich aufgenommenen Artikelgruppen als auch hinsichtlich der Preislagen- und Artikelaufgliederung bescheidener. Die Geschäftsleitung ist hier bestrebt, den Lebensmittelcharakter der Betriebe auch weiterhin aufrechtzuerhalten 2). Das Lebensmittelsortiment wird bewußt als Hauptsortiment beibehalten und den Non-Foods von vornherein nur der Charakter eines Nebensortiments zugebilligt.

Aus den gleichen Gründen steht ein Teil der führenden Lebensmittelkettenbetriebe in den USA der Aufnahme zusätzlicher Non-Foods reserviert gegenüber, während wiederum andere Betriebe bewußt eine entgegengesetzte Haltung einnehmen 3). Die entgegengesetzte Entwicklung: die Aufnahme von Lebensmitteln in das Sortiment von Nichtlebensmitteln ist in Deutschland nur vereinzelt zu beobachten. In diesem Zusammenhang ist auf die Erscheinung hinzuweisen, daß einzelne Kaufhäuser und Versandbetriebe zusätzlich Lebensmittel in ihr Sortiment aufnehmen. In den USA sind die Drugstores zu nennen, die ihr Sortiment durch Aufnahme branchenverschiedener Artikelgruppen successiv erweitern und damit eine Tendenz zur Annäherung an das Sortiment der Supermarkets erkennen lassen 4).

---

1) Handelsblatt v. 22./23. 1. 1960
2) Die Textil-Wirtschaft v. 18. 2. 1960
3) o. Verf.: Zur Expansion ..., a.a.O., S. 203
4) Beratungsbrief Nr. 390, Wirtschaftspolitische Gesellschaft von 1947, Frankfurt/M., v. 19. 10. 1956, S. 13

Gutersohn 1) erwähnt weitere Beispiele für die "ausgiebige Ausweitung der Warenkreise".

Die Gründe für die Aufnahme von Non-Foods in das Lebensmittelsortiment eines Betriebes sind vor allem in den höheren Spannen zu sehen. Diesen Vorteilen steht jedoch ein im Verhältnis zu Lebensmitteln sehr viel niedrigerer Warenumschlag gegenüber.

Dagegen sind die Non-Food-Betriebe daran interessiert, durch die Hinzunahme von Lebensmitteln zusätzlich Konsumenten heranzuziehen, den Umsatz der Non-Foods zu steigern und letztlich die Rentabilität des Betriebes zu verbessern.

Als weitere Beispiele sind Süßwarenbetriebe zu nennen, die ihr Sortiment um Geschenkartikel ergänzen, ferner Blumenhandlungen, die ihr Sortiment um Parfüm- und Toilettenartikel erweitern.

Die angeführten Beispiele sind kennzeichnend dafür, daß sich, wie Nieschlag 2) bemerkt, "in der Gestaltung der Handelssortimente ein grundlegender Wandel vollzieht". Es ist bereits eine starke Überschneidung der Sortimente festzustellen - in den USA als "scrambled merchandising" 3) bezeichnet -, die dazu führt, daß sich die Branchengliederung im Einzelhandel weitgehend verwischt.

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich entweder auf die Ausweitung der Sortimentsbreite oder der Sortimentstiefe und sind damit inhaltlich eindeutig bestimmt. Ebenso lassen sich verschiedene Beispiele anführen, die gleichzeitig sowohl auf eine Erweiterung der Sortimentsbreite als auch der Sortimentstiefe schließen lassen.

Kalussis 4) führt eine Reihe anschaulicher Fälle für die Artikelzunahme in den verschiedenen Branchen des österreichischen Einzelhandels an und bemerkt, daß die Zahl der Artikel im Jahre 1930 durchschnittlich 180, im

1) Gutersohn, A.: Grundlegende Wandlungen im amerikanischen Einzelhandel und ihre Auswirkungen, In: Intern. Gewerbearchiv, 4. Jahrg., Heft 1, März 1956, S. 38

2) Nieschlag, R.: Strukturwandlungen im Handel, In: Der Markenartikel 1/1960, S. 12

3) Flohr, G.: Die Chancen des Supermarktes, In: Neue Betriebswirtschaft, 11. Jahrg., Heft 2, 1958, S. 32

4) Kalussis, V.: Die Qualitätsfunktion im Handel, In: Funktions- und Leistungsdenken in der Betriebswirtschaft, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien, 1956, S. 72 ff.

Jahre 1954 dagegen durchschnittlich 860 betrug. Das entspricht einer prozentualen Zunahme von mehr als 400%. Untersuchungen in anderen Branchen führten zu ähnlichen Ergebnissen. Diese Beispiele werden sinngemäß auch auf deutsche Verhältnisse übertragen werden können.

In diesem Zusammenhang sind die Versandbetriebe zu nennen, bei denen ebenfalls eine fortschreitende Ausweitung der Sortimentsbreite bei gleichzeitiger Ausweitung der Sortimentstiefe der einzelnen Artikelgruppen zu beobachten ist (Quelle, Neckermann, Vetter). Die Ursachen für diese Erscheinung sind in gleichem Maße auf der Angebots- wie auf der Nachfrageseite zu suchen. Es handelt sich dabei einmal um verbesserte Fertigungstechniken und Produktqualitäten, die Entwicklung neuer Stoffe (Synthetics), zum anderen um den steigenden Lebensstandard, verbunden mit einer fortschreitenden Differenzierung und Verfeinerung der Verbraucherwünsche, die stärkere Bewertung des Zusatz- gegenüber dem Sachnutzen, sowie die Wandlungen in den Verbrauchergewohnheiten der Konsumenten.

Der Gesichtspunkt einer weitgehenden Aufgliederung des Sortiments wird ganz allgemein von einer Anzahl Autoren positiv bewertet. Lebow 1) nennt mehrere Beispiele für diese Erscheinung. Knauth 2) weist darauf hin, daß eine derartige Sortimentspolitik einen "good will" bei den Konsumenten schafft, der lange zu bestehen pflegt. Buchholz 3) bemerkt, daß die Sogwirkungen der Einzelhandelsgroßbetriebe in der City gegenüber Betrieben am Stadtrand oder in Trabantenstädten in der Hauptsache auf die große Auswahl dieser Betriebe zurückzuführen ist. Diese Aussage trifft nicht nur für die USA sondern auch für Deutschland zu. Umgekehrt läßt sich für gut sortierte, in shopping centres der Stadtperepherie gelegene Einzelhandelsbetriebe eine ähnliche Anziehungskraft feststellen.

bb) Einengung

Zu einer Einengung der Sortimentstiefe innerhalb einer mehrerer Preislagen je Artikelgruppe bei gleichbleibender Sortimentsbreite wird sich der Unter-

---

1) Lebow, V.: Our Changing Channels of Distribution, In: Journal of Marketing, Vol. XII, No. 1, July 1948, S. 14

2) Knauth, O.: Considerations ..., a.a.O., S. 4

3) Buchholz, H.: Neue Vertriebsmethoden ..., a.a.O., Nr. 4, S. 114

nehmer einmal dann entschließen, wenn er am Ende eines Zeitraums feststellt, daß eine Übersortierung vorliegt. Das Sortiment enthält dann veralterte Artikel, wodurch die Rentabilität beeinträchtigt wurde.

Für dieses übermäßige Artikelangebot verwendet Schmalenbach 1) den Ausdruck "Sortenhypertrophie" und Behrens 2) die Bezeichnung "Sortimentsschwemme". Zum anderen können die Gründe für eine Einengung des Sortiments darin bestehen, daß der Unternehmer die Artikel aus dem Sortiment entfernt, die auf Grund zu hoher Kostenbelastung im Vergleich zu anderen Artikeln des Sortiments mit einem zu geringen Gewinn abgesetzt werden.

Bei einer Einengung der Sortimentstiefe innerhalb einer/mehrerer Artikelgruppen wird der Unternehmer wiederum die unterschiedliche Absatzwertigkeit der einzelnen Preislagen beachten und die Artikelauswahl in den Nebenpreislagen in größerem Maße, in den Hauptpreislagen in geringerem Umfang einengen.

Engt der Unternehmer innerhalb einer/mehrerer Artikelgruppen die Sortimentstiefe ein, so kann er folgende drei Erlössituationen annehmen:

1. Er kann damit rechnen, daß seine Erlöse auf Grund der geringeren Auswahl zurückgehen, da ein Teil der kaufkräftigen Nachfrage ausbleibt.
2. Er kann gleichbleibende Erlöse dann annehmen, wenn er glaubt, daß es ihm gelingt, den Teil der kaufkräftigen Nachfrage, der sich auf die jetzt aus dem Sortiment entfernten Artikel erstreckt, auf andere Artikel im Sortiment zu lenken.
3. Ist er der Meinung, daß die im Sortiment verbliebenen Artikel besser zur Geltung kommen und dadurch eine größere Anziehungskraft auf die Konsumenten ausüben, wird er mit einem verstärkten Absatz und damit höheren Erlösen rechnen, da er dann eine erhöhte Nachfrage erwarten kann.

Diese erlösbezogene Betrachtung ist um die kostenbezogene zu ergänzen. Entscheidend ist, daß in jedem der drei Fälle notwendig eine günstigere Relation zwischen Erlösen und Kosten erreicht werden muß.

---

1) Schmalenbach, E.: Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, Westdeutscher Verlag Köln u. Opladen, 3. Aufl., 1958, S. 77

2) Behrens, K. Ch.: Senkung ..., a.a.O., S. 23

Diese Ausführungen werden an einem Zahlenbeispiel und graphischen Darstellungen verdeutlicht. Für die Einengung wird dabei die erste Situation als typisch angenommen und dem folgenden Beispiel zugrunde gelegt.

Ein Unternehmer geht für einen bestimmten Zeitraum t von folgenden Annahmen aus:

Die ideale Sortierung ergibt sich bei x_i mit Erlösen in Höhe von DM 130.000,-. Die optimale Sortierung liegt bei x_o mit Erlösen in Höhe von DM 124.000,- und einem entsprechenden Kosteneinsatz von DM 98.000,-. Hier beträgt der Gewinn (G_o) DM 26.000,-.

Die tatsächliche Situation nach Ablauf des Zeitraums t zeigt, daß eine Artikelzahl von x_r abgesetzt und damit Erlöse in Höhe von DM 100.000,- erzielt werden konnten. Die dazugehörigen Kosten betragen 80.000,- DM. Sie sind um die zusätzlichen Kosten (10.000,- DM) zu erhöhen, die dadurch entstehen, daß die Übersortierung durch einen zweckgerechten Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums abgestellt wird. Der tatsächliche Gewinn G_r beträgt dann 10.000,- DM.

Der Unternehmer plant für den folgenden Zeitraum, die Artikel, die nicht nachgefragt und daher zu Umschlagsresten wurden, und/oder die Artikel, die eine zu hohe kostenmäßige Belastung aufweisen, nicht wieder in das Sortiment aufzunehmen und dennoch, auf Grund der dann günstigen Kostensituation, einen höheren Gewinn zu erzielen.

Da dem Betrieb jedoch die kaufkräftige Nachfrage verlorengeht, die sich auf den Teil der jetzt aus dem Sortiment entfernten Artikel erstreckte, rechnet der Unternehmer mit einer Erlösminderung und setzt die höchstmöglichen Erlöse für t' bei DM 98.000,- an.

Gleichzeitig ist es dem Unternehmer möglich, durch einen geringeren Kosteneinsatz das Optimalsortiment bei Erlösen in Höhe von DM 95.000,- und Kosten von DM 70.000,- zu planen. Der höchstmögliche Gewinn (G'_o) von DM 25.000,- liegt damit über dem im Zeitraum t realisierten Gewinn.

Nach Ablauf von t' stellt sich heraus, daß der Betrieb nicht den geplanten Höchstgewinn, sondern nur G'_r in Höhe von DM 22.000,- (Erlöse = 90.000,-, Kosten = 68.000,- DM) realisieren konnte.

Ein Vergleich zwischen G'_r und G_r zeigt, daß sowohl absolut gesehen als auch in bezug auf die Annäherung an das Optimalsortiment eine günstigere

Gewinnsituation erreicht werden konnte. Diese Tatsache kommt darin zum Ausdruck, daß anstelle einer Annäherung von 83% nach Ablauf von t, eine solche von 88% nach Ablauf von t' vorliegt. Daraus folgt, daß sich die positiven Erwartungen erfüllt haben, die der Unternehmer an eine Änderung der Sortimentszusammensetzung in Form einer Einengung der Sortimentstiefe knüpfte, obwohl er die geplante optimale Sortierung nicht verwirklichen konnte.

Gleichermaßen kann eine Änderung der Auswahl in der Form vorgenommen werden, daß die Anzahl der Artikelgruppen vermindert wird. Es handelt sich dann im Gegensatz zu den vorangegangenen Ausführungen, die auf eine Artikelgruppe abgestellt waren, um Untersuchungen, die sich auf die Sortimentsbreite beziehen. Dabei wird angenommen, daß vom Unternehmer Maßnahmen ergriffen wurden, die darauf gerichtet waren, durch eine Änderung der Sortimentstiefe in den einzelnen Artikelgruppen eine größere Annäherung an das Optimalsortiment zu erreichen.

Wird die Sortimentsbreite eingeengt, so liegt es nahe, die unrentablen Artikelgruppen aus dem Sortiment zu entfernen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Rentabilität der einzelnen Artikelgruppen nicht isoliert gesehen werden darf, sondern die bestehenden Interdependenzbeziehungen zu beachten sind. Diese sind beispielsweise zwischen Artikelgruppen wie Kurz- und Meterwaren, Hüten und Handschuhen, Herren-Oberbekleidung und Herrenartikel besonders auffällig.

In der Praxis sind außerdem Fälle zu beobachten, in denen Sortimentstiefe und Sortimentsbreite gleichzeitig eingeengt werden. Ein bekanntes Beispiel dafür, daß auf Grund dieser Änderung der Sortimentszusammensetzung die Gewinnsituation verbessert werden konnte, bilden die Migros-Betriebe. Das Sortiment dieser Betriebe bestand aus nur 600 Artikeln im Gegensatz zum Sortiment eines normalen Einzelhandelsbetriebes mit 1.200 bis 1.300 Artikeln 1). Neben der Migros bieten die Firmen C. Stüßgen 2), Marks und Spencer (Großbritannien) und Irma (Dänemark) 3) ebenfalls Beispiele für den absatzwirtschaftlichen Erfolg dieser Sortimentspolitik.

---

1) Nowak, P.: Moderne Tendenzen und Probleme in der Warenverteilung, ZfHF, 3. Jahrg., 1951, S. 471, FN. 1

2) die absatzwirtschaft 4/1960, S. 172

3) Die Lage des Einzelhandels in Europa, Bericht der Organisation für Europäische wirtschaftliche Zusammenarbeit (OEEC), In: Der Verbraucher, 9. Jahrg., Nr. 16, Hamburg, v. 16. 4. 1955, S. 233

Den von der Praxis vereinzelt vorgebrachten Vorwürfen, daß eine Einschränkung der Auswahl durch Einengung der Sortimentstiefe und/oder -breite einer unzureichenden Erfüllung der Dienstleistungsfunktion im Einzelhandel gleichkommt, eine unerwünschte Uniformierung bedeutet und die Tendenz zur Vermassung fördert, ist die Tatsache entgegenzuhalten, daß das ständig zunehmende Warenangebot eine derartige Maßnahme erforderlich machen kann.

In einer auf dem Wettbewerbsprinzip beruhenden Marktwirtschaft steht der Geschäftsleitung jedes Einzelhandelsbetriebes das Recht zu, jede für notwendig oder vorteilhaft erachtete Änderung des Sortiments vorzunehmen. Außerdem sorgt die Konkurrenz dafür, daß die von einzelnen Anbietern evtl. beabsichtigten Willkürmaßnahmen unterbleiben, die auf einen Sortimentsrigorismus hinauslaufen und die Auswahlfreiheit der Konsumenten beeinträchtigen könnten.

cc) Austausch

Neben den beiden erwähnten grundsätzlichen Möglichkeiten einer Änderung der Sortimentszusammensetzung in Form einer Ausweitung oder Einengung kann die Geschäftsleitung eine dritte Möglichkeit in Erwägung ziehen, um die bestehende Sortimentszusammensetzung zu verbessern. Die Änderung wird in der Form durchgeführt, daß bei gleichbleibender Sortimentstiefe innerhalb einer Artikelgruppe die Artikel herausgenommen werden, die in der abgelaufenen Periode als Umschlagsreste anfielen oder sich als unrentabel herausstellten. Sie werden durch solche ersetzt, die entweder auf Grund einer vorher festgestellten Untersortierung oder deshalb in das Sortiment aufgenommen werden, weil der Unternehmer entsprechende Nachfrage nach diesen Artikeln erwartet.

Die Geschäftsleitung wird einen solchen Austausch der Artikel immer dann vornehmen, wenn sie der Ansicht ist, daß durch diese Änderung in der Auswahl die Rentabilität des Betriebes verbessert werden kann. Nach diesem Grundsatz wird die Geschäftsleitung auch dann vorgehen, wenn sie die Sortimentsbreite eines Betriebes ändert. Es werden dann Artikelgruppen ausgetauscht.

So kann beispielsweise ein Fachgeschäft für Damenoberbekleidung die bisher im Sortiment geführte Artikelgruppe Schürzen herausnehmen und gleichzeitig Pelze als neue Artikelgruppe in das Sortiment aufnehmen. Die Ge-

schäftsleitung ist dann der Ansicht, daß durch einen solchen Austausch der Artikelgruppen das Sortiment attraktiver gestaltet wird.

dd) Kombination

In den bisherigen Ausführungen wurde jede artikelgruppen- als auch betriebsbezogene Änderung der Sortimentszusammensetzung isoliert betrachtet. Eine derartige Betrachtungsweise ist theoretisch gerechtfertigt, um die damit zusammenhängende Problematik aufzuzeigen.

Eine realitätsnähere Darstellung erfordert es, die Änderungsmöglichkeiten miteinander zu kombinieren und diese dabei sowohl auf die Sortimentsbreite als auch auf die Sortimentstiefe zu beziehen.

Schreiterer 1) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß es für jeden Betrieb notwendig ist, eine Synthese zwischen der absatzwirtschaftlich ausgerichteten Forderung nach erhöhtem Umsatz durch Sortimentsausweitung und der betriebs-(kosten- und ertrags-)wirtschaftlichen Forderung zur Einengung der Sortimentshaltung zu finden.

Aus der Vielzahl der theoretischen Möglichkeiten werden im folgenden die beiden für die Praxis typischen Fälle herausgegriffen.

Eine Ausweitung der Sortimentsbreite, mit der eine Verbesserung der Rentabilität erreicht werden soll, erfordert einen zusätzlichen Kapitaleinsatz. Für die Mehrzahl der Einzelhandelsbetriebe stellt jedoch die finanzielle Sphäre den "Minimumsektor" dar. Häufig ist es dem Betrieb nicht möglich, das für die Ausweitung der Sortimentsbreite benötigte Kapital zu beschaffen. Der Unternehmer ist dann gezwungen, das zusätzliche Kapital durch eine Einengung der Sortimentstiefe in einer/mehreren der geführten Artikelgruppen freizusetzen.

Auf längere Sicht gesehen, werden die Betriebe, denen es aus Kapitalmangel, aus räumlichen, personellen oder anderen Gründen nicht möglich ist, dem ständig zunehmenden Warenangebot auf dem Markt durch eine Sortimentserweiterung zu entsprechen, vor die Entscheidung gestellt, entweder diese Entwicklung zu negieren oder aber, um die Sortimentstiefe erweitern zu können, die Sortimentsbreite einzuengen.

---

1) Schreiterer, G.: Ökonomisierung ..., a.a.O., S. 107

Mit der zuletzt genannten Möglichkeit ist eine zweite typische Situation der Praxis gekennzeichnet.

Mit diesem Spezialisierungsvorgang versucht eine Anzahl von Betrieben, den Wünschen der Konsumenten nach einer immer größeren Auswahl zu entsprechen und damit gleichzeitig ihre Sortimentszusammensetzung zu verbessern.

Auffällige Beispiele bieten die in den letzten Jahren entstandenen Spezialgeschäfte, die eine außerordentlich weitreichende Sortimentstiefe vorweisen. Hier sind beispielsweise Krawattenspezialbetriebe, Betriebe mit Rasierapparate- oder mit Dentalsortiment zu nennen.

Aus den Ausführungen geht hervor, daß sich damit zwei einander entgegengesetzte Tendenzen abzeichnen. Im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung kann angenommen werden, daß diese Tendenzen bei sortimentspolitischen Entscheidungen ausgeprägter in Erscheinung treten.

In der Praxis ist zu beobachten, daß einmal immer mehr Betriebe auf dem Markt auftreten, deren Sortimente eine weitreichende, häufig mehrere Branchen umfassende Breite, dagegen gleichzeitig eine relativ geringe Tiefe aufweisen.

Parallel dazu nimmt die Zahl der Spezialgeschäfte immer mehr zu, die bei geringer Sortimentsbreite eine immer weiterreichende Sortimentstiefe in den geführten Artikelgruppen aufweisen.

C. Kontrolle

Neben der Planung und Realisation ist die Sortimentskontrolle die dritte entscheidende Phase der Sortimentspolitik.

Dabei werden unter Sortimentskontrolle alle Maßnahmen der Geschäftsleitung verstanden, die darauf gerichtet sind, die sortimentspolitischen Entscheidungen auf ihre Zweckmäßigkeit hin zu überprüfen. Die Sortimentskontrolle ist demnach keine einmalige Aufgabe, sondern die Geschäftsleitung muß fortgesetzt bemüht sein, die Zusammensetzung des betrieblichen Warenangebots zu beobachten.

Alle Kontrollmaßnahmen zielen ebenso wie die vorher genannten Maßnahmen der Planung und Gestaltung darauf hin, eine optimale Sortierung zu realisieren.

Bedingt durch die Dynamik des Marktes und die Veränderungen der Einflußfaktoren sind trotz sorgfältiger Planung und Gestaltung Störungen im Sortimentsaufbau eines Betriebes möglich. Sie können einmal aus einem veränderten Verhalten der Konsumenten resultieren. In der Praxis zeigt sich immer wieder, daß das Käuferverhalten den Unternehmer vor eine schwierige Aufgabe stellt, weil dieses nicht nur von rationalen Faktoren bestimmt wird, sondern auch irrationale Momente beinhaltet.

Dadurch werden die sortimentspolitischen Entscheidungen mit einer weitgehenden Unsicherheit belastet, die sich auch trotz sorgfältiger Planung nicht völlig ausschließen läßt.

Zum anderen stellen, wie bereits erwähnt, die sortimentspolitischen Maßnahmen der Konkurrenz einen weiteren bedeutsamen Unsicherheitsfaktor dar. Es ist daher für den Unternehmer notwendig, die Konkurrenz sorgfältig zu beobachten, um deren sortimentspolitische Maßnahmen sofort zu erkennen und ihre Auswirkungen auf das Sortiment des eigenen Betriebes festzustellen. Mit Hilfe der ständigen Sortimentskontrolle schafft sich die Geschäftsleitung gleichzeitig die nötigen Unterlagen, um die zukünftigen sortimentspolitischen Entscheidungen mit einem möglichst hohen Grad an Genauigkeit treffen zu können.

Neben der Konsumenten- und Konkurrenzbeobachtung besteht eine weitere wesentliche Aufgabe der Sortimentskontrolle darin, das Verhältnis zwischen den vorhandenen Artikeln innerhalb der einzelnen Artikelgruppen und den in einem bestimmten Zeitraum bereits verkauften Artikeln festzustellen. Durch diese Gegenüberstellung wird ersichtlich, ob die noch im Sortiment befindlichen Artikel für die zu erwartende Nachfrage ausreichen. Andernfalls ist es möglich, das Sortiment um die notwendigen Artikel rechtzeitig zu ergänzen und damit zu verhindern, daß Sortimentslücken auftreten.

Eine besonders intensive Überprüfung ist in den Fällen notwendig, in denen die Auswahl erweitert wird. Es besteht dann in besonderem Maße die Gefahr einer Übersortierung, wenn die den Planungen der Geschäftsleitung zugrunde gelegten Erwartungen im Hinblick auf das Verhalten der Konsumenten und Konkurrenten nicht eintreten.

Ebenso kann auf Grund einer festgestellten Übersortierung das Sortiment eingeengt werden. In diesem Fall besteht die Gefahr darin, daß die Einengung zu weit vorangetrieben wird und damit zu einer Untersortierung führt.

Damit sind die beiden Hauptaufgaben der Sortimentskontrolle umrissen. Diese bestehen darin, Tendenzen, die zu einer Über- und/oder Untersortierung führen können, rechtzeitig zu erkennen und diesen mit den erforderlichen Maßnahmen zu begegnen. Außerdem erhält die Geschäftsleitung eine Bestätigung darüber, ob und inwieweit die bestehende Zusammensetzung des Sortiments als politiv anzusehen ist und damit die Entwicklung richtig eingeschätzt wurde.

Um eine Übersortierung festzustellen, werden in der Praxis verschiedene Verfahren verwendet, wobei diese z.T. branchenspezifischen Charakter tragen.

Tatsache und Ausmaß einer Übersortierung können einmal durch periodische Errechnung der Umschlagshäufigkeit und Überprüfung der Vorrätigkeitsdauer der im Sortiment geführten Artikel festgestellt werden. Zum anderen ist es möglich, eine vollständige Übersicht auf Grund einer spezifizierten, nach Alterskategorien gegliederten Bestandsstatistik zu gewinnen.

Daraus folgt, daß die Kontrolle das geeignete Mittel ist, mit dessen Hilfe die altersmäßige Zusammensetzung des Warenangebots ständig beobachtet werden kann. Dadurch soll das Auftreten von Umschlagsresten verhindert werden, die sich in Form geringerer Erlöse und/oder zusätzlicher Kosten nachteilig auf die Rentabilität auswirken.

I. M. Witte 1) betrachtet eine derartige Kontrolle des Sortiments als eines der Grundprobleme im Einzelhandel.

Eine Untersortierung dagegen birgt die Gefahr in sich, daß den Konsumenten, die Artikel vergeblich nachgefragt haben, das Sortiment weniger attraktiv erscheint.

Auch in diesem Fall sollen durch eine systematische Sortimentskontrolle die negativen Auswirkungen auf die Rentabilität vermieden werden.

Eine Untersortierung kann nur in der Weise festgestellt werden, daß die von den Konsumenten beabsichtigten, jedoch wegen unzureichender Auswahl unterbliebenen Käufe erfaßt werden. Die Kontrolle ist in der Form vorzunehmen, daß die anfallenden Fehlverkäufe in die dafür entwickelten

---

1) Witte, I. M.: Wie arbeite ich erfolgreicher? Wege zur Rationalisierung im Einzelhandel, Verlag für Wirtschaftspraxis GmbH, Frankfurt/Main, o.J., S. 30

Unterlagen eingetragen, diese systematisch geordnet und anschließend ausgewertet werden.

Die vorstehenden Ausführungen lassen erkennen, daß eine ständige Überprüfung des Warenangebots für alle Betriebe unerläßlich ist.

In der Praxis läßt sich jedoch häufig feststellen, daß einer sinnvollen Sortimentskontrolle von der Geschäftsleitung mit der Begründung Widerstand entgegengesetzt wird, daß diese zu hohe Kosten verursache. Diesem Einwand kann mit dem Hinweis begegnet werden, daß eine zweckmäßig durchgeführte Sortimentskontrolle erfahrungsgemäß relativ geringe Kosten verursacht.

Die zusätzlichen Erkenntnisse für die Sortimentspolitik können wesentlich höher bewertet werden als die Kosten, die sich aus einer ständigen Beobachtung der Sortimentszusammensetzung ergeben, so daß letztlich derartige Kontrollmaßnahmen die Rentabilität eines Betriebes nicht verschlechtert.

ZUSAMMENFASSUNG

1. Die Sortimentspolitik wird als eine Einheit gesehen, bei der die Komponenten Planung, Gestaltung und Kontrolle des betrieblichen Warenangebots zusammenwirken.

   Dabei wird unter Sortimentsgestaltung jede systematische Änderung, unter Sortimentskontrolle die ständige Überwachung der Sortimentszusammensetzung verstanden.

2. Die Sortimentspolitik ist von einer Anzahl verschiedenartiger Einflußfaktoren abhängig, wobei diese in außerbetriebliche und betriebsindividuelle eingeteilt werden können.

   In der Gruppe der außerbetrieblichen Faktoren sind insbesondere die Einflüsse der Konsumenten und Konkurrenten, in der zweiten Gruppe vor allem der Ruf, die Unternehmerpersönlichkeit und die Kapitalausstattung bedeutsam.

3. Dem Unternehmer ist es im unvollkommenen Markt möglich, mit Hilfe seines akquisitorischen Potentials in begrenztem Umfang einen Firmenmarkt zu schaffen, so daß er sich in einem mehr oder weniger großen monopolistischen Bereich sortimentspolitisch relativ unabhängig verhalten kann. Die Auswirkungen sortimentspolitischer Aktionen und Reaktionen eines individuellen Anbieters und der Konkurrenz werden mit Hilfe der Triffinschen Koeffizienten gemessen.

4. Die Sortimentsgestaltung umfaßt folgende Änderungsmöglichkeiten der Sortimentszusammensetzung: Ausweitung, Einengung, Austausch und Kombination dieser Möglichkeiten.

   Dabei wird einmal die artikelbezogene, zum anderen die betriebsbezogene Betrachtungsweise angewendet.

   Die Änderungsmöglichkeiten werden im einzelnen untersucht, durch Zahlenbeispiele und graphische Darstellungen veranschaulicht und jeweils durch zahlreiche Beispiele aus der Praxis vervollständigt.

   Mit jeder Änderung wird das Ziel verfolgt, die Sortimentsintensität zu verstärken und damit die Relation zwischen Erlösen und Kosten zu verbessern.

5. Um diese günstigste Relation zu verwirklichen, ist eine ständige Überwachung des Sortiments unerläßlich. Einmal soll die zu einer Übersortierung tendierende Entwicklung durch altersmäßige Überprüfung des betrieblichen Warenangebots erkannt, zum anderen eine Untersortierung durch systematische Erfassung und Auswertung der auftretenden Fehlverkäufe abgestellt werden. Die Sortimentskontrolle ermöglicht es, die verschiedenartigen Tendenzen rechtzeitig festzustellen und gestattet es der Geschäftsleitung, die von ihr für notwendig erachteten sortimentspolitischen Maßnahmen zu ergreifen, um die Rentabilität zu verbessern und eine möglichst hohe Annäherung an die optimale Sortierung zu erreichen.

GESAMTZUSAMMENFASSUNG

Die Sortimentsfunktion wird in der Literatur übereinstimmend als für den Einzelhandel wesensbestimmend angesehen. Unter Sortiment ist das gesamte von einem Einzelhandelsbetrieb vorgelegte Warenangebot zu verstehen, wenn es unter dem Gesichtspunkt der Auswahl untersucht wird. Dabei muß die Auswahl in gegenständlicher oder bildlicher Form, in bestimmten Fällen auch nur als Liefermöglichkeit vorliegen und mindestens zwei Möglichkeiten umfassen.

Das Sortiment besteht aus den Artikeln als kleinsten Sortimentseinheiten, die zur Artikelgruppe und diese wiederum zur Warenart zusammengefaßt werden.

Um die vielschichtige Problematik zu durchdringen, die mit der Beurteilung und der Gestaltung jedes Sortiments zusammenhängt, ist es notwendig, das Sortiment in die 3 Bereiche: Sortimentsbreite, -tiefe und -höhe aufzugliedern. Während die Mehrzahl der Autoren eine Aufteilung in 2 Bereiche für ausreichend erachtet, wird in dieser Arbeit die Sortimentshöhe als eigener Bereich verselbständigt. Mit dieser Aufteilung wird den tatsächlichen Gegebenheiten der Praxis Rechnung getragen, da innerhalb der Artikelgruppe eines Sortiments die einzelnen Artikel in verschiedenen Preislagen und damit auf unterschiedlichen Ebenen angeordnet sind. Die Sortimentshöhe, die die Sortimentsstruktur jedes Einzelhandelsbetriebes bestimmt, drückt die betriebsindividuelle preislagenmäßige Stufengliederung je Artikelgruppe aus.

Die isolierte Bestimmung der Bereiche ist die Voraussetzung, um eine exakte Aussage über den Umfang der Auswahl je Artikelgruppe zu treffen. Die Summe der auf dieser Grundlage errechneten Ergebnisse stellt die Anzahl der Auswahlmöglichkeiten dar, die das Sortiment eines Betriebes bietet.

Da jeder Betrieb das Ziel verfolgt, eine optimale Sortierung zu verwirklichen, wird in der vorliegenden Untersuchung allen Fragen, die mit dieser Zielsetzung im Zusammenhang stehen, besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Wird das Sortiment eines Betriebes beurteilt, so ist zwischen einer rein erlösorientierten und einer erfolgsbezogenen Betrachtung zu unterscheiden. Dabei dient im ersten Fall das Idealsortiment als Grundlage, das durch die

höchstmöglichen Erlöse gekennzeichnet ist. Hier stimmen Sortiment und Nachfrage vollkommen miteinander überein.

Im 2. Fall bildet das Optimalsortiment die Basis. Es wird dadurch bestimmt, daß die Erlöse, die mit einer bestimmten Sortimentsintensität erreicht werden, den dazugehörigen Kosten gegenüberzustellen sind. Dabei wird eine optimale Kostenstruktur unterstellt. Die optimale Sortierung wird in dem betrieblichen Warenangebot erreicht, bei dem Erlöse und Kosten die größte Differenz aufweisen und die Sortimentsintensität am höchsten ist.

Die Bedeutung der beiden Größen: Ideal- und Optimalsortiment liegt darin, daß sie die Grundlage dafür bilden, die in der Praxis vorhandenen Abweichungen exakt zu messen und zu bewerten.

Diese Abweichungen sind durch eine fehlerhafte Sortierung bedingt und können als Unter- und/oder Übersortierung auftreten. Dabei gelten die Fehlverkäufe als Merkmal der Unter-, die Umschlagsreste als Kriterium der Übersortierung.

Mit Hilfe einer Prozentskala werden die theoretisch möglichen und in der Praxis nachweisbaren Abweichungen in Gruppen zusammengefaßt und diese mit korrespondierenden Bezeichnungen belegt. Damit ist es möglich, jede Abweichung entsprechend einzuordnen und zu bewerten.

Dem Unternehmer ist damit ein Mittel in die Hand gegeben, das es ihm gestattet, jederzeit ein Urteil über die Zusammensetzung seines Sortiments zu erhalten. Diese Erkenntnisse bilden gleichzeitig die Basis, von der aus der Unternehmer seine sortimentspolitischen Entscheidungen treffen kann. Unter sortimentspolitischen Entscheidungen werden alle Maßnahmen der Planung, Gestaltung und Kontrolle verstanden, mit denen das bereits erwähnte Ziel, die optimale Sortierung, verwirklicht werden soll.

Dabei ist zu berücksichtigen, daß es einem Unternehmer in einem unvollkommenen Markt möglich ist, sich mit Hilfe des akquisitorischen Potentials einen betriebsindividuellen Absatzmarkt zu schaffen, auf dem er sich im begrenzten Ausmaß relativ unabhängig von der Konkurrenz sortimentspolitisch aktiv verhalten kann.

Die Stärke des akquisitorischen Potentials eines Einzelhandelsbetriebes wird wesentlich durch die zweckmäßige Sortimentsgestaltung beeinflußt. Daher

wird im Rahmen dieser Untersuchung auf die Probleme ausführlich eingegangen, die mit der Gestaltung des betrieblichen Warenangebots im Zusammenhang stehen. Die Auswirkungen, die sich aus den sortimentspolitischen Aktionen und Reaktionen eines Anbieters und der Konkurrenz ergeben, können mit Hilfe der Triffinschen Koeffizienten gemessen werden.

Jede Änderung der Sortimentszusammensetzung erfolgt mit dem Ziel, die betriebliche Rentabilität zu verbessern, so daß eine Abhängigkeit zwischen Sortimentsintensität und dem durch diese Sortimentsintensität erreichten betrieblichen Erfolg besteht.

Die typischen Änderungsmöglichkeiten der Sortimentszusammensetzung werden im einzelnen dargestellt und durch zahlreiche Beispiele aus der Praxis veranschaulicht.

Abschließend wird darauf hingewiesen, daß das Sortiment eines Betriebes ständig zu überwachen ist, um eine Verschlechterung der einmal erreichten Sortimentsintensität zu verhindern. Aus den Untersuchungen geht hervor, daß es nicht möglich ist, die erstrebte optimale Sortierung ausschließlich intuitiv zu erreichen. Für jeden Unternehmer ist es erforderlich, sich der absatzpolitischen Möglichkeiten bewußt zu sein, die in einer sinnvollen, d. h. marktgerechten, aber betriebsindividuellen optimalen Sortimentsgestaltung liegen.

Das Sortiment bildet damit für den Einzelhandel das wesentliche Instrument, um seine Funktion nach dem ökonomischen Prinzip zu erfüllen.

LITERATURVERZEICHNIS

A. Selbständige Schriften

1. Abbot, L. — Qualität und Wettbewerb, C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München u. Berlin, 1958

2. Bankmann, J. — Grundlagen rationaler Betriebsführung im Einzelhandel, Westdeutscher Verlag, Köln u. Opladen, 1954

3. Behrens, K. Ch. — Senkung der Handelsspannen, Westdeutscher Verlag, Köln u. Opladen, 1949

4. Behrens, K. Ch. — Beschaffung - Lagerung - Absatz, In: Die Verwaltung, Heft 66, Verlag P. Schlösser, Braunschweig, 1951

5. Bergler, G. — Beiträge zur Absatz- und Verbrauchsforschung, Band I: Marktwirtschaft und Verbrauch, Schriftenreihe der Gesellschaft für Konsumforschung e.V., Nürnberg, 1957

6. Bott, K. — Handwörterbuch des Kaufmanns, 5. Band, Hanseatische Verlagsanstalt, Hamburg u. Berlin, 1927

7. Brandt, S. — Die Überwachung der Sortimente in den Großbetrieben des Einzelhandels, Diss. Köln, 1957

8. Buddeberg, H. — Über die Vergleichbarkeit der Handelsbetriebe, Westdeutscher Verlag, Köln u. Opladen, 1955

9. Buddeberg, H. — Handelsbetriebslehre, Sozialwissenschaftlicher Verlag, Essen, 1957

10. Buddeberg, H. — Betriebslehre des Binnenhandels, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1959

11. Bürgi, E. — Das Warensortiment im Detailhandel, Verlag Paul Haupt, Bern, 1949

12. Campbell, P. — The Consumer Interest: A Study in Consumer Economics, Harper and Brothers, New York, 1949

13. Coles, J.V. — The Consumer-Buyer and the Market, 3rd Printing, John Wiley and Sons Inc., New York, 1946

14. Diehmel, E. — Der Textilkaufmann und sein Sortiment, Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels, Köln, 1959

15. Egner, E. — Der Haushalt, Verlag Duncker & Humblot, Berlin, 1952

16. Evely, R. — The Future of Retailing, Fabian Research Serie, No. 177, London, 1955

17. Filene, E.A. — The Model Stock Plan, Mc Graw Hill Book Co Inc., New York and London, 1930

18. Fischer, G. — Betriebliche Marktwirtschaftslehre, Quelle & Meyer Verlag, Heidelberg, 1953

19. Grünwald, G. — Absatzforschung im Dienste der Unternehmung, Industrieverlag Spaeth & Linde, Wien, 1949

20. Gutenberg, E. — Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, 2. Aufl., Springer-Verlag, Berlin - Göttingen - Heidelberg, 1955
Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 3. Aufl., Springer-Verlag, Berlin - Göttingen - Heidelberg, 1959

21. Gümbel, R. — Der Einfluß der Sortendifferenzierung auf die Wettbewerbsgestaltung im Einzelhandel, Diss. Frankfurt/Main, 1955

22. Haring, A. — Retail Price Cutting and its Control by Manufactures, The Ronald Press Company, New York, 1935

23. Hellauer, I. — Welthandelslehre, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1954

24. Henzel, F. — Lagerwirtschaft, Verlag W. Girardet, Essen, 1950

25. Hirsch/Brandt — Die Handelsspanne, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel, Nr. 1, Industrieverlag Spaeth & Linde, Berlin - Wien, 1931

26. Hoyt, E.E. — The Consumption of Wealth, The McMillan Co., New York, 1928

27. Jessen, J. — Der Handel als volkswirtschaftliche Aufgabe, Verlag Duncker & Humblot, Berlin, 1939

28. Kalussis, D. — Die Qualitätsfunktion im Handel, In: Funktions- und Leistungsdenken in der Betriebswirtschaft, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien, 1956

29. Kalussis, D. — Betriebslehre des Einzelhandels, Westdeutscher Verlag, Köln u. Opladen, 1960

30. Koch, W. — Grundlagen und Technik des Vertriebes, Band II, Finanzverlag, Berlin, 1950

31. Kosiol, E. — Warenkalkulation in Handel und Industrie, C. E. Poeschel-Verlag, Stuttgart, 1953

32. Kyrk, H. — A Theory of Consumption, Houghton Mifflin Co., Boston and New York, 1923

33. Lampe, A. — Der Einzelhandel in der Volkswirtschaft, Junker und Dünnhaupt Verlag, Berlin, 1930

34. Lampe, A. — Umrisse einer Theorie des Handels, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel, 3. Folge, Nr. 1, Verlag Duncker & Humblot, Berlin, 1958

35. Lampert, K. H. — Strukturwandlungen des deutschen Einzelhandels, Diss. Erlangen, 1956

36. Lisowsky, A. — Qualität und Betrieb, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1928

37. Lisowsky, A. — Zur Theorie und Systematik der Handelsfunktionen, Österreichischer Wirtschaftsverlag, Berlin - Wien - Zürich, 1937

38. Ludovici, C. G. — Vollständiges Kaufmannslexikon, 2. Aufl., 4. Theil, Leipzig, 1786

39. Meyer, W. M. — Sortimentsplanung und Sortimentskontrolle in der Einzelhandelsunternehmung, Diss. Bern, 1959

40. Niklisch, H. — Wirtschaftliche Betriebslehre, 6. Aufl., C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1922

41. Niklisch, H. — Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl., C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1932

42. Nix, L. — Theorie der branchenmäßigen Gliederung des Warenhandels, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1932

43. Oberparleiter, K. — Funktionen und Risiken des Warenhandels, 2. Aufl., Springer Verlag, Wien, 1955

44. Palamountain, I. C. — The Politics of Distribution, Havard University Press, Cambridge/Mass., 1955

45. Pasdermadjian, H. — The Department Store, Newmann Books, London, 1954

46. Pigou, A. C. — The Economics of Welfare, 4th Edition, McMillan & Co. Ltd., London, 1932

47. Proesler, H. — Handbuch der Verbrauchsforschung, 2. Band, Teil I, Herausgeber W. Vershofen, Carl Heymanns Verlag, Berlin, 1940

48. Ruberg, C. — Statistik in Handels- und Industriebetrieben, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1950

49. Ruberg, C. — Der Einzelhandelsbetrieb, 1. Aufl., Verlag W. Girardet, Essen, 1951

50. Sandig, C. — Die Führung des Betriebes, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1953

51. Schäfer, E. — Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Aufl., Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1950

52. Schäfer, E. — Grundlagen der Marktforschung, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1953

53. Schär, F. — Allgemeine Handelsbetriebslehre, 5. Aufl., G. A. Gloeckner, Verlagsbuchhandlung in Leipzig, 1923

54. Schmalenbach, E. — Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, 3. Aufl., Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1958

55. Schreiterer, G. — Rationelle Inventur-Auswertung, RGH Schriften Nr. 1, Rationalisierungsgemeinschaft des Handels beim RKW, 1952

56. Seyffert, R. — Wirtschaftslehre des Handels, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1951

57. Smith, H. — Wholesaling and Retailing, Fabian Society Series No. 5, Tract No. 271, Fabian Publications Ltd., London, 1949

58. Smith, H. — Retail Distribution, 2nd Edition, Oxford University Press, 1951

59. Splettstösser, J. — Der Einzelhandel, Carl Heymanns Verlag, Berlin, 1936

60. Stechlin, H. — Der Wandel des Verkaufssystems im Detailhandel, Verlag Helbing und Lichtenhahn, Basel, 1955

61. Sundhoff, E. — Die Handelsspanne, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1953

62. Sundhoff, E. — Absatzorganisation, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1958

63. Tiburtius, J. — Lage und Leistungen des deutschen Handels in ihrer Bedeutung für die Gegenwart, Verlag Duncker & Humblot, Berlin - München, 1949

64. Tremain, A. — Successful Retailing, Harper and Brothers, New York, 1951

65. Triffin, R. — Monopolistic Competition and General Equilibrium Theory, Harvard University Press, Cambridge/Mass., 1949

66. Urwick, L. — Management of Tomorrow, Nisbet and Co Ltd., London, 1933

67. Weiss, F.B. — Selling to and through the New Department Store, Printers' Ink Publishing Co. Inc., 1948

68. Witte, I. M. — Wie arbeite ich erfolgreicher? Wege zur Rationalisierung im Einzelhandel, Verlag für Wirtschaftspraxis GmbH, Frankfurt/Main, o. J.

69. Witte, I. M. / Leihner — Rationalisierungsbriefe des Handels 1 - 14, Schriftenreihe der Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels, Köln, 1951, Das richtige Sortiment, Rationalisierungsbrief des Handels 15, 1961

70. Wyand, Ch. S. — The Economics of Consumption, The McMillan Co., New York, 1937

B. Beiträge aus Zeitschriften und Zeitungen

1. Amerikadienst — VIII. Jahrg., Nr. 38, vom 19. 9. 1956

2. Andrews, P.W.S. — Some Aspects of Competition in Retail Trade, In: Oxford Economic Papers, Vol. 2, June 1950

3. Behrens, K. Ch. — Methoden der Marktforschung und ihre Bedeutung für Absatzplanung und Marktbeeinflussung, In: ZfHF, 10. Jahrg., 1958

4. Bellamy, R. — Size and Success in Retail Distribution, Bulletin of The Oxford University, Institute of Statistics, Vol. 8, October 1946

5. Beratungsbrief — Nr. 388 vom 5. 10. 1956
Nr. 390 vom 19. 10. 1956
Nr. 474 vom 27. 6. 1958 der Wirtschaftspolitischen Gesellschaft von 1947, Frankfurt/Main

6. Buchholz, H. — Neue Vertriebsmethoden des Einzelhandels in den USA, In: Die Berliner Wirtschaft, 7. Jahrg., Nr. 3, 1957 und Nr. 4, 1957

7. Cohen, L. — Costs of Distribution in Department Stores, In: The Manchester School of Economic and Social Studies, Vol. XX, No. 2, May, 1952

8. Comish, H. — The Model Stock Plan in Small Stores, In: Journal of Marketing, Vol. XI, April 1947

9. Croce, B. — On the Economic Principle, In: International Economic Papers, No. 3, McMillan and Co. Ltd., London and New York, 1953

10. Curtis, C.A. — Resale Price Maintenance, In: The Canadian Journal of Economics and Political Science, Vol. IV, August 1938

11. die absatzwirtschaft Düsseldorf, 11/1959, 12/1959, 2/1960, 3/1960, 4/1960, 5/1960

12. Fischer, H. — Das Wichtigste von den neuesten Supermärkten in den USA, In: Der Verbraucher, Konsumgenossenschaftliche Rundschau, 9. Jahrg., Nr. 13 vom 26. 3. 1955

13. Fleck, W. — Konkurrenz und Konkurrenzfreiheit im Einzelhandel, In: Internationales Gewerbearchiv, 3. Jahrg., Heft 4, Nov. 1955

14. Fleck, W. — Zur Aktualität der Handelsspannenproblematik, In: Der Markenartikel, 4/1956

15. Flohr, G. — Die Chancen des Supermarktes, In: Neue Betriebswirtschaft, 11. Jahrg., Heft 2, 1958

16. Flohr, G. — Warenhaus-Unternehmungen und Diskonthäuser in den Vereinigten Staaten von Amerika, In: Neue Betriebswirtschaft, 11. Jahrg., Heft 5, 1958

17. Gutersohn, A. — Grundlegende Wandlungen im amerikanischen Einzelhandel und ihre Auswirkungen, In: Internalionales Gewerbearchiv, 4. Jahrg., 1/1956

18. Handelsblatt — Düsseldorf, vom 21. 7. 1958,
vom 14. 1. 1960,
vom 18. 1. 1960,
vom 22. /23. 1. 1960,
vom 10. 2. 1960,
vom 25. 2. 1960

19. Hills, J.E. and Ernest, I.W. — Averaging Markup by Alligation, In: Journal of Retailing, Vol. XXIX, No. 4, 1953/54

20. Knauth, O. — Considerations in the Setting of Retail Prices, In: Journal of Marketing, Vol. XIV, No. 1, July, 1949

21. Kropf, H.F.J. — Das Sortiment als Objekt der Produktforschung im Marketing, In: Neue Betriebswirtschaft, 13. Jahrg., Heft 2, 1960

22. Lebow, V. — Our Changing Channels of Distribution, In: Journal of Marketing, Vol. XIII, No. 1, July, 1948

23. Lebow, V. The Impact of Competition on Retailing in 1954, In: Journal of Retailing, Vol. XXX, No. 1, 1954

24. Leitherer, E. Zur Absatzpolitik des Einzelhandels, In: ZfHF, 12. Jahrg., 1960

25. Lewis, H.F. Lost Sales Opportunities in Retailing, In: Harvard Business Review, Vol. XXVII, No. 1, January, 1949

26. Lewis, W.A. Competition in Retail Trade, In: Economica, Vol. XII, No. 48, November, 1945

27. Lisowsky, A. Käuferschichtung als absatzwirtschaftliches Problem, In: ZfHF, 2. Jahrg., 1950

28. Lockley, L.C. What have we learned about Price Control? In: Journal of Retailing, Vol. XXVII, No. 1, 1951

29. Mabin, H.S. The Second Report of the Distribution Costs Consume, In: The South African Journal of Economics, Vol. 16, June, 1948

30. Mahler, H. Sortimentsgestaltung im Detailhandel als Produktivitätsfaktor, In: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Nr. 18, Juni, 1954

31. McGarry, D. Some New Viewpoints in Marketing, In: Journal of Marketing, Vol. XVIII, No. 1, July, 1953

32. McNair, M.P. Trends in Large Scale Retailing, In: Harvard Business Review, Vol. X, No. 1, October, 1931

33. McNair, M.P. Operating Results of Department and Speciality Stores in 1955, In: Harvard Business School, Division of Research, June, 1956

34. Nieschlag, R. Strukturwandlungen im Handel, In: Der Markenartikel, 1/1960

35. Nowak, P. Moderne Tendenzen und Probleme in der Warenverteilung, ZfHF, 3. Jahrg., 1951

36. Organisation für Europäische wirtschaftliche Zusammenarbeit (OEEC), Die Lage des Einzelhandels in Europa (Bericht), In: Der Verbraucher, Hamburg, 9. Jahrg., Nr. 16, vom 16. 4. 1955

37. Pollard, S. and Hughes, I.D. Retailing Costs: Some Comments on the Census of Distribution 1950, In: Oxford Economic Papers, Vol. 7, No. 1, February, 1955

38. Prieß, F. Wege zu erfolgreicher Sortimentskontrolle, In: die absatzwirtschaft, 5/6, 1958

39. Prieß, F. Chancen und Gefahren der Sortimentspolitik, In: Mitteilungen der Handelskammer Hamburg, Heft 15, August, 1959

40. Schäfer, E. Stufen der Rationalisierung im Bereich der Absatzwirtschaft, In: ZfHF, 2. Jahrg., 1950

41. Schreiterer, G. Probleme und Entwicklung der fortschrittlichen Warenverteilung im europäischen Einzelhandel, In: Neue Betriebswirtschaft, 11. Jahrg., 1/1958 und 2/1958

42. Schreiterer, G. Probleme der Lager- und Sortimentswirtschaft des Handels im Gemeinsamen Markt, In: Probleme der Handelsbetriebe im Gemeinsamen Markt, Sonderdruck aus: Der Markenartikel, 4/1959

43. Schreiterer, G. — Ökonomisierung der Sortimentsausweitung, In: Der Markenartikel, 3/1960 und 5/1960

44. Schreiterer, G. — Standort und Sortiment, In: Neuwieder Hefte, August, 1960

45. Segall, M.S. — The Trend of Department Store Sales in Canada in the post-war Period, In: The Canadian Journal of Economics and Political Science, Vol. 19, November, 1953

46. Seyffert, R. — Sortimentszahlenbegriffe, In: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Nr. 61, Januar, 1959

47. Spinner, A. — Marktsättigung oder Bedarfswandlung?, In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Sonderheft 5, Jahrg. 1959

48. Stedman, G.H. — Customer Viewpoint as a Guide to Store Operation, In: Journal of Retailing, Vol. XXIX, 1953

49. textil-report — Berlin-Düsseldorf, 16. Jahrg., Sondernummer vom 12. 5. 1961

50. Textil-Wirtschaft — vom 18. 2. 1960

51. Textilzeitung — vom 30. 1. 1960, vom 20. 2. 1960

52. Thomas, G. — Der Wandel der Sozialstruktur und sein Einfluß auf die Sortimentspolitik des Einzelhandels, In: ZfHF, 4. Jahrg., 1952

53. Walker, Q.F. — Some Principles of Department Store Pricing, In: Journal of Marketing, Vol. XIV, No. 4, January, 1950

54. Zeuthen, F. — Effect and Cost of Advertisement from a Theoretic Aspect, In: Nordisk Tidsskrift for Teknisk Okonomi, 1935

55. ohne Verf. — Buying to Customer Demand, Suggestions of a general merchandising Chain, In: Journal of Retailing, Vol. XXI, No. 4, December, 1945

56. ohne Verf. — Preis = Qualität, In: die absatzwirtschaft, 2/1960

57. ohne Verf. — Zur Expansion der Supermarket-Geschäfte, In: Der Markenartikel, 4/1957

C. Beiträge aus Sammelwerken und Festschriften

1. Behrens, K.Ch. — Distributionsprobleme, In: Aktuelle Betriebswirtschaft, Festschrift zum 60. Geburtstag von K. Mellerowicz, Verlag Walter de Gruyter & Co., Berlin, 1952

2. Buddeberg, H. — Die betriebswirtschaftlichen Fragen des Einzelfachgeschäfts, In: Handbuch des Einzelhandels, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1932

3. Buddeberg, H. — Verbraucher - Käufer - Kunde in ihrer Bedeutung für die Absatzgestaltung des Einzelhandelsgeschäfts, In: Absatzforschung und Absatzpraxis in Deutschland, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel beim RKW, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1937

4. Buddeberg, H. — Stichwort "Einzelhandel", In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 28. Lieferung, G. Fischer Verlag, Stuttgart, J.C.B. Mohr Verlag, Tübingen, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 1960

5. Dr. Gablers — Wirtschaftslexikon, Band II, herausgegeben von R. Sellien und H. Sellien. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1956

6. Grünfeld, H. — Die Arten des Einzelfachgeschäftes, In: Handbuch des Einzelhandels, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1932

7. Hirsch, J. — Der moderne Handel, seine Organisation und Formen, In: Grundriß der Sozialökonomik, V, I, 2. Aufl., Verlag J.C.B. Mohr, Tübingen, 1925

8. Kosiol, E. — Systematik der Betriebsformen, In: Handbuch des Einzelhandels, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1932

9. Kosiol, E. — Die Einzelhandelsstatistik, In: Handbuch des Einzelhandels, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1932

10. Lampe, A. — Stichwort "Einzelhandel", In: Handwörterbuch der Staatswissenschaft, III. Band, 4. Aufl., Verlag Fischer, Jena, 1926

11. Mellerowicz, K. — Die Warenverwaltung der Einzelhandelsbetriebe, In: Handbuch des Einzelhandels, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1932

12. Nieschlag, R. — Rationalisierung im Handel, In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band III, 3. Aufl., C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1960

13. Nystrom, P.H. — Retail Trade, In: Encyclopedia of the Social Sciences, Vol. 13, Editor-In-Chief: R.A. Seligman, The McMillan Co., MCMXXXIV, Reprinted MCMLI, New York

14. Redlich, F. — Systematik der Handelsfunktionen, In: Schmollers Jahrbuch, 56. Jahrg., I. Halbband, Verlag Duncker & Humblot, München, Leipzig, 1932

15. Ruberg, C. — Sortiment und Sortimentspolitik im Handel, In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band III, 3. Aufl., C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1960

16. Seyffert, R. — Konsumtionsversorgung und Einzelhandel, In: Handbuch des Einzelhandels, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1932

17. Seyffert, R. — Die Problematik der Distribution, In: Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 16/1952

18. Sieveking, H. — Entwicklung, Wesen und Bedeutung des Handels, V. Abtlg., I. Teil, Grundriß der Sozialökonomik, 2. neubearb. Aufl., Verlag J.C.B. Mohr, Tübingen, 1925

19. Tiburtius, J. — Die Bildung der Warenkreise im Groß- und im Einzelhandel und ihre betriebswirtschaftlichen Ziele, In: Absatzforschung und Absatzpraxis in Deutschland, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel beim RKW, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1937

20. Tiburtius, J. — Der Stand der Handelsforschung in der Gegenwart, In: Beiträge zur empirischen Konjunkturforschung, Festschrift zum 25jährigen Bestehen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, Verlag Duncker & Humblot, Berlin - München, 1950

21. Board of Trade — Census of the Distribution and other Services, Retail Trade Report 1950, reprinted 1953, London, Her Majesty's Stationary Office

LEBENSLAUF

Am 22. 5. 1929 wurde ich als Sohn des Schulrats Paul Jaster und seiner Ehefrau Katharina, geb. Barisch in Schneidemühl geboren.

Die Reifeprüfung bestand ich 1948 an der Leibnitz-Oberschule zu Berlin. 1949 begann ich mit dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, das ich 1953 beendete. Das anschließende Studium der Wirtschaftspädagogik schloß ich 1955 ab. Anschließend war ich als Betriebsberater, vornehmlich für Einzelhandels-Großbetriebe tätig. Aus dieser Beschäftigung ergab sich das der vorliegenden Dissertation zugrunde liegende Thema. In der praktischen Tätigkeit konzentrierte ich mich zunehmend auf absatzwirtschaftliche Probleme, die ich gegenwärtig in einer Agentur bearbeite.